



UNIVALI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO
E LOGÍSTICA – PMPGIL**

RESUMO EXECUTIVO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM UMA REDE DE ESCOLAS DE
EDUCAÇÃO BÁSICA CONFSSIONAL**

**Mestranda: Michelle Cianci Ostetto Alves
Orientadora: Dra. Tatiana Ghedien
Maio/2019**

Objetivos da pesquisa

Objetivo Geral

Propor uma matriz de competências organizacionais para redes de educação básicas confessionais.

Objetivos Específicos

a) Identificar as competências organizacionais apropriadas para uma rede de ensino de educação básica confessional sob a percepção de gestores educacionais.

b) Mapear as competências organizacionais na mantenedora de uma rede de educação básica confessional brasileira.

c) Analisar as competências organizacionais apropriadas para uma rede de educação básica confessional.

Relevância científica e prática

- a) Lacuna de estudos sobre o tema, e em específico, em modelos de gestão para educação básica.
- b) Possibilidade de estudar a realidade da gestão escolar sobre a ótica da Gestão por Competências oferecendo como resultado um *framework* que poderá auxiliar no mapeamento das competências organizacionais em redes de escolas privadas possibilitando detectar *gap(s)* entre os objetivos propostos e os resultados obtidos assim melhorando seu potencial de vantagem competitiva.
- c) De forma geral, ao se utilizarem de um modelo de Gestão por Competências, as escolas poderiam compreender e atender as necessidades da comunidade onde estão inseridas de forma prática, com maior presteza e precisão, pois ao realizarem o mapeamento das competências lhes torna possível visualizar onde estão seus pontos frágeis e desenvolver estratégias para solucioná-los, assim como estarem melhores preparados para enfrentar mudanças futuras.

Referencial teórico

A Gestão por Competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que utiliza os conceitos de competências para conduzir os diversos processos organizacionais (BRANDÃO, 2012), ou seja, trata-se de um processo contínuo que se inicia pela estratégia da organização e que organiza suas ações para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para a consecução de seus objetivos (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012).

Para a realização deste trabalho foram analisados variados conceitos sobre *competência* de autores nacionais e internacionais. Estas análises deram

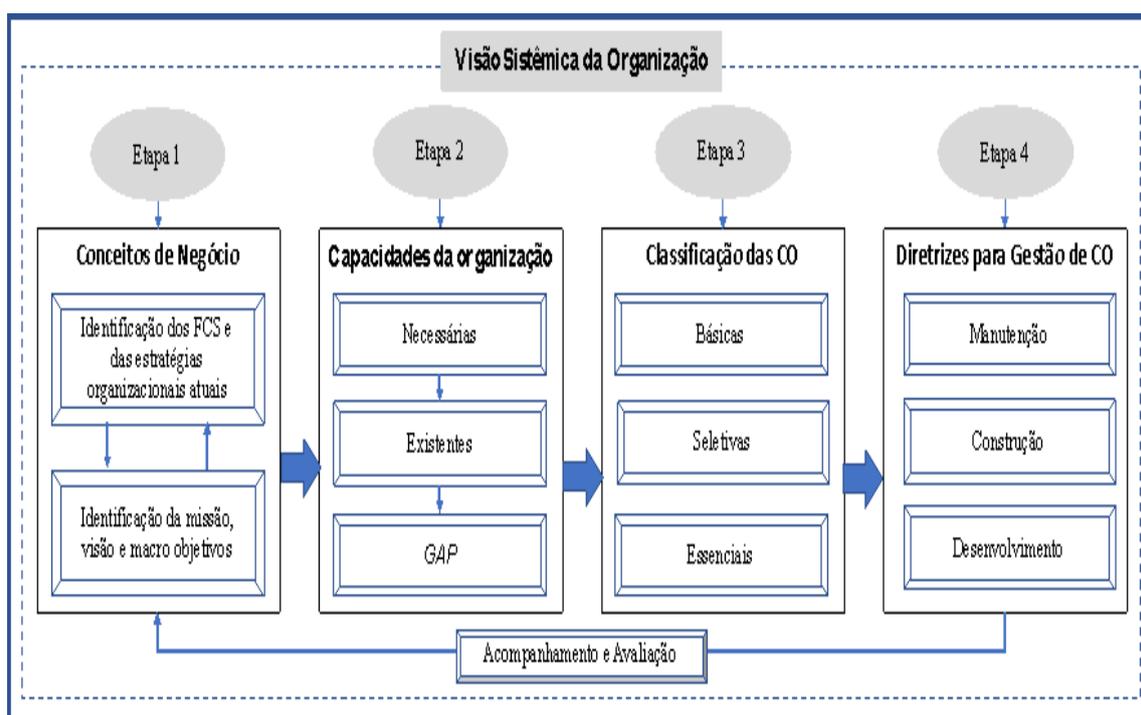
embasamento para a construção do conceito que foi desenvolvido e utilizado nesta pesquisa no qual se entende competência organizacional como a mobilização de recursos e capacidades coletivas que a organização possui e que geram um conjunto de aprendizagens sociais e proporcionam vantagem competitiva agregando valor econômico e social às organizações e às pessoas.

Entre os modelos de gestão que se utilizam dos conceitos de Competência no Brasil compreendem-se os modelos de Dutra (2001), Guimarães *et al* (2001) e Carbone *et al* (2009).

Apesar de todos os modelos apontarem as competências organizacionais como ponto de partida nenhum deles detalha como seria o processo para mapeá-las. Na literatura acadêmica há três modelos que tentam preencher estas lacunas, o modelo de Javidan (1998), Carbone *et al* (2009) e Ruas (2009), no entanto estas propostas não ponderam as especificidades do setor educacional.

Tendo a intenção de contribuir com novas perspectivas para as reflexões sobre o mapeamento de competências na educação, após revisão teórica realizada para esta pesquisa propõem-se um *framework* (figura 1) a fim de sistematizar percepções distintas acerca dos modelos de mapeamento de competências organizacionais.

Figura 1: Etapas do modelo de Mapeamento de Competências Organizacionais para Instituições Educacionais



Fonte: Elaborado pela autora a partir da teoria de Brandão (2012), Carbone *et al* (2009), Heene e Sanchez (1997)

O *framework* proposto apresenta a importância da capacidade de visão sistêmica da organização onde as firmas funcionam como sistemas abertos que se orientam para atingir objetivos definidos. Elas possuem ativos tangíveis e intangíveis relacionados que são ordenados sob uma lógica estratégica de realização de resultados, mediante o uso de vários processos gerenciais.

O primeiro ponto a ser abordado dentro desta lógica é o **Conceito de Negócio** que para Henne e Sanchez (1997) consiste em compreender e identificar as principais necessidades dos mercados que a organização vai trabalhar. Nesta 1ª etapa do *framework*, esta ideia dá suporte à formulação das estratégias da empresa ao possibilitar que a organização reflita sobre a importância de compreender as necessidades do mercado onde atua para poder ter boas estratégias e obter vantagem competitiva. Estas atividades que possibilitam vantagem competitiva diante da concorrência podem ser classificadas como FCS (fatores críticos de sucesso), entendidos também como elementos determinantes para o melhor desempenho da organização. Nesta etapa a organização também os identifica e pode incorporá-los ao planejamento estratégico.

Na 2ª etapa, **Capacidades da Organização**, é realizado o diagnóstico das competências necessárias à organização a fim de que alcance os objetivos propostos. Nesta fase é possível visualizar quais capacidades a organização precisa para alcançar a consecução de seus objetivos, as capacidades que ela já possui e o *gap* (a lacuna existente tem o que se tem e o que se deseja).

Na 3ª etapa, **Classificação das COs**, as competências elencadas são classificadas segundo sua contribuição para a competitividade selecionando-as em três grupos: essenciais (diferenciam a organização no espaço de competição contribuído para uma posição de pioneirismo), as seletivas (diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, colaborando para que ela ocupe um espaço de liderança) e as básicas (contribuem para a sobrevivência da organização no médio prazo).

Na 4ª etapa, **Diretrizes para Gestão das COs**, são elaborados os planos para manutenção das competências já existentes a fim de que elas continuem suportando as estratégias. Nesta fase também são articuladas um programa para a construção e desenvolvimento de competências. Estas reflexões proporcionarão um olhar crítico sobre que competências são relevantes e ainda inexistentes na organização, quais são obsoletas ou quais precisam ser melhores desenvolvidas. Estas ponderações favorecem também planos de captação de competências e planejamentos para diagnóstico das competências humanas.

Como resultado deste processo obtêm-se uma matriz de competências organizacionais que dará alinhamento aos planos operacionais e de gestão de pessoas de uma organização. Todo o processo é permeado por constante acompanhamento e avaliação, como um sistema que se retroalimenta, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados aos esperados.

Metodologia

Abaixo um quadro síntese da metodologia utilizada para o encaminhamento desta pesquisa:

Quadro 1: Síntese metodológica da pesquisa

Construção da pesquisa	Atributo	Descrição
	Método da Pesquisa	Qualitativo
	Natureza da Pesquisa	Exploratório e descritiva
	Problematização da pesquisa	Construção da questão de pesquisa e objetivos.
	Estratégia de investigação	Estudo de caso único.
	Unidade de análise	Uma rede de educação básica confessional.
Técnicas de coleta de dados	Natureza de dados	Primários (4 entrevistas com os principais gestores da rede pesquisada e grupo de sensibilização com a participação de 5 gestores) e secundários (documentos da empresa, <i>websites</i> e mídias digitais).
Confiabilidade e validade	Ética na pesquisa	Participação voluntária e omissão da identidade dos participantes.
	Gravação das entrevistas	Todas as entrevistas gravadas integralmente.
	Triangulação de dados	Análise dos documentos da organização, entrevistas com os 4 principais gestores e análises do grupo de sensibilização.
	Validade descritiva	As gravações de todas as entrevistas e reunião de grupo de sensibilização possibilitam acuracidade e rigor factual do relato.

Fonte: Desenvolvido a partir de Martins e Theóphilo (2009) e Creswell (2010)

Esquema Geral da Pesquisa

Quadro 2: Alinhamentos da pesquisa

Objetivo Geral: Propor uma matriz de competências organizacionais para redes de educação básicas confessionais.

Objetivos Específicos	Construtos	Categorias de análise	Coleta de dados	Análise de dados
a) Identificar as competências organizacionais necessárias para uma rede de ensino de educação básica privada sob a percepção de gestores educacionais.	Competências Organizacionais	Competências necessárias para a gestão da rede, aspectos que ofereçam vantagem competitiva.	Grupo de Sensibilização	Análise de Conteúdo
b) Mapear as competências organizacionais na mantenedora de uma rede de escolas confessionais brasileira.	Competências Organizacionais de uma rede de escolas, mapeamento de competências,	Missão, visão, planejamento estratégico, vantagem competitiva frente a	Análise documental e entrevistas semiestruturadas.	

	gaps, pontos fortes.	de	concorrência.
c) Analisar as competências organizacionais apropriadas para uma rede de educação básica confessional.	Matriz de competências		Valorização da marca, interpretação da demanda, necessidade de formação de pessoal.
			Pesquisa bibliográfica, grupo de sensibilização e entrevistas semiestruturadas.

Fonte: Elaborado pela autora

Análise e discussão dos resultados

A análise e discussão dos dados seguem as etapas definidas no *framework* elaborado para esta pesquisa:

Etapa 1 - Conceito de Negócio

Identificação da organização: A IASBE é uma instituição de ensino que tem sua estrutura organizacional no formato de rede, apresentando características muito próprias deste tipo de estrutura como: a busca da padronização nos processos, a unificação dos princípios filosóficos, métodos de ensino unificados, semelhança dos materiais didáticos utilizados e a busca pela uniformidade nos atendimentos. Busca atender um nicho de mercado educacional onde a preocupação das famílias com o ensino de valores é o elemento mais considerado.

Identificação dos FCS (Fatores Críticos de Sucesso): No PEDE (Planejamento Estratégico de Desenvolvimento, 2017-2020) encontram-se apontados os FCS levantados por uma consultoria contratada pela IASBE:

- a) Filosofia Bíblico-Cristã
- b) Estrutura de rede educacional (sistema organizacional)
- c) Senso da missão adventista
- d) Disciplina utilizada nas escolas
- e) Material didático próprio
- f) Sistemas de gestão (financeiro e secretaria)
- g) Relacionamentos com atores reguladores (Secretaria de Educação; Prefeituras)
- h) Projetos sociais
- i) Qualidade da atenção dos professores, dada aos alunos.
- j) Tradição e marca da Educação Adventista

Percebe-se que os pontos relacionados à filosofia cristã da rede figuram como o principal ponto nos discursos dos profissionais da IASBE e também em seus documentos institucionais. Porém, os demais itens relacionados como pontos fortes no planejamento estratégico não se relacionam com os conteúdos das entrevistas. Em decorrência desta discordância analisou-se os outros itens sugeridos no planejamento e aponta-se o seguinte:

- a) Os itens sobre a produção do material didático e o desenvolvimento de projetos sociais não serão elencados aqui como FCS por serem situações muito recorrentes em redes de escolas confessionais.
- b) Os itens apontados sobre a disciplina utilizada nas escolas, o acesso a órgãos reguladores e a qualidade da atenção dada aos alunos também ficarão fora desta proposta por serem aspectos básicos em instituições de ensino.

Sendo assim, elenca-se aqui os FCS identificados da IASBE, com base na análise do seu planejamento estratégico:

- a) Filosofia Bíblico-Cristã
- b) Estrutura de rede educacional (sistema organizacional)
- c) Senso da missão adventista
- d) Sistemas de gestão (financeiro e secretaria)
- e) Tradição e marca da Educação Adventista

Identificação da missão, visão e macro-objetivos:

Missão: “Promover, por meio da Educação Cristã, o desenvolvimento integral do educando, formando cidadãos autônomos, comprometidos com o bem-estar da comunidade, da Pátria e com Deus”.

Visão: “Ser um sistema educacional reconhecido pela excelência da formação humana, fundamentado em princípios bíblico-cristãos”.

Macro-objetivos: i) Guarnecer a Filosofia da Educação Adventista e manter a Espiritualidade no foco de todas as ações. ii) Perseguir a excelência da Gestão do Negócio. iii) Desenvolver competências na área da Gestão de Pessoas.

Etapa 2 - Capacidades da Organização

Para levantar as COs necessárias para redes de educação básica utilizou-se como base os debates promovidos no grupo de sensibilização. No quadro 3 são apresentadas as COs que emergiram destes debates.

Quadro 3: CO necessárias segundo a percepção de gestores educacionais

CO	Descrição
CO1 - Capacidade de desenvolver um programa de gestão unificado.	Entender as necessidades da rede e ser capaz de desenvolver ou selecionar, desenhar ou adaptar um modelo unificado de gestão que possa ser implementado em todas as escolas da rede.
CO2 - Capacidade de empregar programas de avaliação próprios para mensurar o rendimento de seus alunos.	Identificar os pontos necessários para a mensuração do rendimento dos alunos e elaborar ou adaptar, coordenar e executar a aplicação de programas unificados que avaliem o desempenho de seus alunos e que possam ser aplicados na rede como um todo.
CO3 - Capacidade de selecionar profissionais adequados para a gestão estratégica da rede.	Identificar profissionais capacitados para a área de gestão estratégica norteando-se pelos processos de seleção de pessoas no modelo de gestão de pessoas selecionado.

CO4 - Capacidade de desenvolver e aplicar um modelo de Gestão de Pessoas.	Adequar um modelo de gestão de pessoas padronizado tendo como referências a missão, visão e estrutura da rede, contemplando processos de seleção, planos de carreira e treinamentos para todos os profissionais.
CO5 - Capacidade de estruturar programas de formação continuada para desenvolver gestores e professores.	Coordenar programas de aprimoramento dos profissionais da rede com base nas novas demandas institucionais e de mercado.
CO6 - Capacidade de desenvolver ações rentáveis.	Elaborar planos e implementar ações que incrementem o volume de negócios e atinjam as metas definidas.
CO7 - Capacidade de interpretar demandas futuras do mercado.	Promover centros de reflexão e pesquisa que possam contribuir para o conhecimento da realidade organizacional onde a rede está inserida favorecendo a criação de uma cultura e de tecnologias administrativas adaptadas ao atendimento das novas necessidades.
CO8 - Capacidade de gerar planos de ação para a captação de alunos novos tornando o negócio sustentável.	Elaborar planos com estratégias específicas e executá-los a fim de captar novos alunos

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir realizou-se o mapeamento das COs na IASBE que foram identificadas com base nas análises das entrevistas realizadas com seus diretores e na documentação pesquisada.

Quadro 4: COs mapeadas na IASBE

CO	Descrição
CO2 - Capacidade de empregar programas de avaliação próprios para mensurar o rendimento de seus alunos.	Elaborar ou adaptar, coordenar e executar a aplicação de programas unificados que avaliem o desempenho de seus alunos e que possam ser aplicados na rede como um todo.
CO5 - Capacidade de estruturar programas de formação continuada para desenvolver gestores e professores.	Coordenar programas de aprimoramento dos profissionais da rede com base nas novas demandas institucionais e de mercado.
CO6 - Capacidade de desenvolver ações rentáveis.	Elaborar planos e implementar ações que incrementem o volume de negócios e atinjam as metas definidas.
CO8 - Capacidade de gerar planos de ação para a captação de alunos novos tornando o negócio sustentável.	Elaborar planos com estratégias específicas e executá-los a fim de captar novos alunos.
CO9 - Capacidade de orientar suas ações segundo os princípios e valores da concepção cristã da IASD.	Transparecer a Filosofia da Educação Adventista e a espiritualidade em todos os serviços, ações e ambientes educacionais.
CO10 - Capacidade de	Ofertar serviços educacionais que desenvolvam os alunos de

oferecer	formação	forma harmônica, estimulando suas faculdades espirituais, físicas
ampla	ao	e intelectuais.
incluindo	seu	
desenvolvimento		
moral e emocional.		

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando as COs relatadas durante as entrevistas e grupo de sensibilização e as encontradas na IASBE nota-se que as CO2, CO5, CO6 e CO8 estão presentes em ambas as situações. Tratam-se de COs bastante evidentes em uma rede de educação básica privadas, por estarem ligadas diretamente a sua sobrevivência.

A CO1 “Capacidade de desenvolver um programa de gestão unificado” apontada como necessidade para a gestão unificada de uma rede de ensino, não foi encontrada na IASBE. Verifica-se este ponto ao perceber a ausência do relato de um modelo padrão de gestão na produção de seu planejamento estratégico bem como nas entrevistas realizadas na organização e documentos analisados.

Já a CO3 “Capacidade de selecionar profissionais adequados para a área de gestão estratégica da rede”, exposta de maneira tão contundente como necessária pelo grupo de sensibilização não foi encontrada na IASBE. Chega-se a esta conclusão ao verificar a ausência de um profissional com formação que responda pela área de estratégias na rede. Esta mesma lacuna encontra-se em seu planejamento estratégico, onde não há relatos descritivos sobre critérios para a seleção destas pessoas na IASBE.

A CO4 “Capacidade de desenvolver e aplicar um modelo de gestão de pessoas” também não foi encontrada na IASBE com base nas entrevistas realizadas e no PEDE, onde este ponto foi elencado também como uma fraqueza na análise *SWOT* elaborada pela organização.

A CO7 “Capacidade de interpretar demandas futuras do mercado”, aparece entre as preocupações das pessoas ligadas a gestão da IASBE. Apesar das ponderações dos entrevistados sobre as possíveis demandas futuras do mercado, estas necessidades não se encontram em seu planejamento estratégico e nem propostas de soluções para como trabalhar frente a estas mudanças. Desta forma percebeu-se que a CO7 não está presente na IASBE.

A CO8 que se refere a “Capacidade de gerar planos de ação para a captação de alunos novos tornando o negócio sustentável” foi mapeada na IASBE com base na porcentagem de captação de alunos novos nos últimos 3 anos: 4,94% em 2017, 10,02% em 2018 e 7,23% em 2019. Os aspectos relacionados à captação de novos alunos e habilidades para lidar com recursos escassos foi pontuada com um fator de força por um dos entrevistados: “[...] é a captação de novos alunos na matrícula, a capacidade de buscar novos alunos, ela se tornou muito forte muito grande, não é qualquer instituição que vai crescer 10% ao ano [...]”. Este ponto de captação de novos alunos também figura nos documentos da empresa, mais precisamente no objetivo 2 do Planejamento Estratégico da IASBE de 2017/2020 “Perseguir a excelência da Gestão do Negócio. Meta: aumento de resultado financeiro em 12% ao ano

Uma CO encontrada na IASBE e não citada como necessária, de acordo com as análises apresentadas no quadro 3, foi a “Capacidade de oferecer formação ampla ao aluno incluindo seu desenvolvimento moral e emocional”

(CO 9) que está relacionada diretamente a orientação da IASBE pelos princípios e valores cristãos da igreja Adventista do Sétimo Dia. Contudo, houve menções no grupo de sensibilização sobre a importância das escolas que trabalham no seguimento confessional possuírem uma filosofia orientadora. Esta competência foi apontada por todos os entrevistados da IASBE como sendo a prioritária na rede. O planejamento estratégico confirma a posição dos entrevistados apresentando este ponto como o primeiro em seus objetivos “1. Guardar a Filosofia da Educação Adventista e manter a Espiritualidade no foco de todas as ações.” (Planejamento Estratégico IASBE, 2017/2020).

A CO 10 também, mapeada na IASBE, refere-se à “Capacidade de oferecer formação ampla ao aluno incluindo seu desenvolvimento moral e emocional”. Todos os entrevistados pontuaram este aspecto como sendo o principal diferencial da rede. O planejamento estratégico corrobora com esta visão onde cita como objetivo operacional “Planejar todas as ações de sala de aula e demais ambiências de acordo com a Filosofia Educacional Adventista”. (Planejamento Estratégico IASBE, 2017/2020).

3º etapa - Classificação das Competências Organizacionais

Para a categorização das COs encontradas na IASBE utilizou-se como base a classificação proposta por Ruas (2005, p.46) onde “sua tipologia presta-se a avaliação do nível de contribuição da competência organizacional em questão para a competitividade da empresa”. Embora Ruas (2005) classifique os tipos de competências organizacionais em básicas, seletivas e essenciais, as entrevistas e as análises documentais realizadas na IASBE apontaram que todas as competências organizacionais identificadas (quadro 4) são competências organizacionais básicas, já que elas atualmente estão contribuindo para a sobrevivência da organização, trazendo pouca diferenciação quando comparada com outras redes educacionais confessionais privadas existentes no mercado.

4º etapa - Diretrizes para Gestão de Competências Organizacionais

Com base nas análises realizadas foram sistematizadas diretrizes para Gestão de Competências Organizacionais (quadro 5) que poderão guiar o desenvolvimento de capacidades da IASBE com o objetivo de proporcionar uma construção de vantagem competitiva sustentável para a rede como um todo.

Quadro 5: Diretrizes de Gestão de CO para a IASBE

Competências Organizacionais que devem ser mantidas	
CO6 - Capacidade de desenvolver ações rentáveis.	Uma instituição, de caráter não lucrativo como a IASBE, necessita dispor de estratégias para que possa gerir estes recursos a fim de obter sustentabilidade financeira e a continuidade segura e próspera de suas atividades
CO9 - Capacidade de orientar suas ações segundo os princípios e valores da concepção cristã da IASD.	Compreende-se que a educação envolve mais do que o prosseguimento de um curso ou simplesmente a preparação para a vida presente. Envolve o desenvolvimento harmônico do ser humano das faculdades físicas, intelectuais e espirituais (WHITE, 2009).
Competências Organizacionais que devem ser construídas	

CO1 - Capacidade de desenvolver um programa de gestão unificado.	Compreende-se que a unificação da gestão de uma rede de educação do porte da IASBE obteria muitas vantagens no negócio, como por exemplo, a economia de recursos.
CO3 - Capacidade de selecionar profissionais adequados para a área de gestão estratégica da rede.	Percebe-se aqui a escola como uma organização complexa com suas especificidades, que necessita se utilizar de meios eficazes e eficientes a fim de alcançar a consecução de seus objetivos. Entre estes meios a construção da capacidade de selecionar profissionais adequados para a área de gestão estratégica da rede.
CO4 - Capacidade de desenvolver e aplicar um modelo de gestão de pessoas.	A aplicação de um modelo de gestão de pessoas focado em competências poderia possibilitar o alinhamento entre as competências individuais e as competências organizacionais.
CO7 - Capacidade de interpretar demandas futuras do mercado.	Com o desenvolvimento desta competência a IASBE teria a possibilidade de lançar a frente da concorrência suas inovações alcançando assim uma posição mais confortável no mercado.
CO11 - Capacidade de desenvolver planos e metas específicos para ampliar o rendimento dos alunos.	Sugere-se a rede o uso do PAAEB para avaliar e comparar os resultados de suas escolas propondo objetivos específicos de crescimento e acompanhamento das evoluções. Sugere-se aqui o desenvolvimento de um programa específico de recompensas às escolas que apresentarem a porcentagem de crescimento esperada. Estas recompensas estariam ligadas a maiores investimentos pedagógicas nestas unidades e aos profissionais que as compõem.
Competências Organizacionais que devem ser desenvolvidas	
CO2 - Capacidade de empregar programas de avaliação próprios para mensurar o rendimento de todos os níveis de ensino.	A IASBE possui um programa de avaliação próprio, o Programa de Avaliação Adventista de Educação Básica (PAAEB) onde são avaliadas as turmas de 5º, 9º e 2º EM. Propõem-se aqui que este programa de avaliação expanda sua abrangência avaliando as turmas de Pré V (EI), 2º, 5º, 9º e 2º EM.
CO5 - Capacidade de estruturar programas de formação continuada a todos os profissionais da rede.	A IASBE apresenta um programa de formação continuada, a Universidade Corporativa (UC), para a formação de professores e gestores. Sugere-se aqui à IASBE a elaboração de um programa de formação continuada para todos os profissionais da escola envolvendo o grupo de zeladores, monitores, bibliotecários, recepcionistas, secretários, coordenadores, orientadores e gestores.
CO8 - Capacidade de gerar planos de ação para a captação de alunos novos tornando o negócio sustentável.	Para que a organização alcance sustentabilidade no seu negócio ela precisa concentrar-se na manutenção da vantagem competitiva com o intuito de preservar os consumidores atuais e/ou conquistar novos. Neste contexto sugere-se a IASBE investimentos na criação de um setor relacionado a inovações na educação como um caminho à consecução de seu objetivo de crescimento de 12% ao ano.
CO10 - Capacidade de oferecer formação ampla ao aluno incluindo seu desenvolvimento moral e emocional.	A rede oferece a formação ampla aos seus estudantes, apresentando um programa acadêmico que valoriza a formação moral e espiritual do aluno, porém sugere-se a IASBE uma potencialização nos aspectos pedagógicos, ligados ao ensino e aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora

SUGESTÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

Analisando-se a lista de COs elencadas pelo grupo de sensibilização, as mapeadas na IASBE e buscando um paralelo com a literatura, sugere-se uma matriz de COs para redes de educação básica confessionais (quadro 6) por nível de competitividade (básica e seletiva e seletiva articulada), com o objetivo de auxiliar na orientação de seus gestores na busca por uma vantagem competitiva sustentável.

Quadro 6: Matriz de COs para redes de educação básicas confessionais

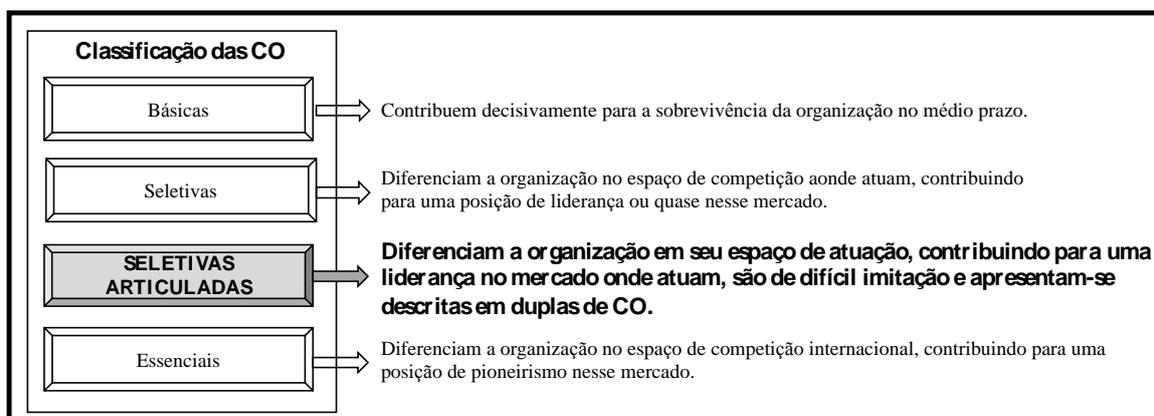
Competências Organizacionais Básicas	
Competência Organizacional	Fundamentação
Capacidade de desenvolver um programa de gestão unificado. (CO1)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais na IASBE e literatura (CAPRA, 2002; GOLDMEYER, 2017).
Capacidade de empregar programas de avaliação próprios para mensurar o rendimento de seus alunos. (CO2)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais na IASBE e literatura (BRASIL, 2019; FRANGELLA, MENDES, 2018).
Capacidade de selecionar profissionais adequados para a área de gestão estratégica. (CO3)	Grupo de sensibilização e literatura (PARO, 2011; VALERIEN, DIAS, 2009).
Capacidade de estruturar programas de formação continuada para desenvolver todos os profissionais da rede. (CO5)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais da IASBE e literatura (LIBANEO, 2004; OLIVEIRA, MORAES, DOURADO, 2008).
Capacidade de desenvolver ações rentáveis. (CO6)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais da IASBE e literatura (COLOMBO, 2004; COSTA, 1996; PARO, 2011).
Capacidade de gerar planos de ação para captação de alunos novos tornando o negócio sustentável. (CO8)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais da IASBE e literatura (COLOMBO, 2004; MURAD, 2008).
Capacidade de orientar suas ações segundo os princípios e valores da concepção de sua mantenedora. (CO9)	Grupo de sensibilização, entrevistas e literatura (BITTAR, 2010; WHITE, 2008).
Capacidade de oferecer formação ampla e integral aos alunos. (CO10)	Entrevistas com profissionais na IASBE e literatura (BITTAR, 2010; WHITE, 2008).
Competências Organizacionais Seletivas	
Capacidade de desenvolver e aplicar um modelo de gestão de pessoas. (CO4)	Grupo de sensibilização e entrevistas com profissionais da IASBE.
Capacidade de interpretar demandas futuras no mercado. (CO7)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais da IASBE e literatura (SILVA, SILVA, 2017; TRAVI, MENEGOTTO, SANTOS, 2009).
Capacidade de desenvolver planos e metas específicos para ampliar o rendimento dos alunos. (CO11)	Entrevistas com profissionais da IASBE e literatura (COTTON, 1995; SAMMONS <i>et al</i> , 1995).
Competências Organizacionais Seletivas Articuladas	
Capacidade de articular as CO10 e CO11 para proporcionar uma formação ampla, pautada no ensino de valores e com excelência acadêmica. (CO12)	Proposição com base na análise do mercado das IE; das entrevistas realizadas e documentos pesquisados.

Fonte: Elaborada pela autora

Percebe-se que não há proposição de competências essenciais, por se acreditar serem estas muito difíceis de existirem na área de educação no Brasil, pois este tipo de CO difere a empresa em um cenário de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado, segundo Hamel e Prahalad (1995). Ruas (2005) em seus estudos também aponta a dificuldade de encontrar este tipo de CO em empresas brasileiras. Por esta razão não é proposta este tipo de nível de competitividade na matriz apresentada no quadro 6.

No entanto, este trabalho faz uma sugestão teórica com base nos resultados que emergiram da análise. Considera-se o desenvolvimento de um novo nível de competitividade para a classificação de uma CO que pode estar entre as competências seletivas e as *core competence*, a qual especifiquei de Seletivas Articuladas (figura 2).

Figura 2: Sugestão de nova Classificação das COs em Níveis de Competitividade



Fonte: Elaborada pela autora com base em Ruas (2005)

Estas COs seletivas articuladas proporcionam um diferencial mais acentuado e maior vantagem competitiva do que as competências seletivas propostas por Ruas (2005). Contudo, elas necessariamente precisam ser desenvolvidas em pares de forma articulada e complementar. Por exemplo, uma das CO já pode ter sido desenvolvida em outras organizações, o que causaria o diferencial seria a junção de duas COs que o mercado ainda não conseguiu oferecer de forma articulada e complementar. Neste trabalho propõem-se como competência seletiva articulada a junção da CO10 com a CO11 (quadro 6).

A complementariedade da CO10 pela CO11 proporcionaria um diferencial à IASBE, pois há no mercado redes que conseguem apresentar um bom rendimento dos alunos nos exames padronizados aplicados pelo MEC e um número expressivo de alunos aprovados nas Universidades Federais, porém não possuem em seu planejamento um programa específico para a formação de valores em seus alunos.

Em outras redes apresenta-se a situação inversa, possuem um programa bem elaborado para o ensino de valores, no entanto conseguem indicar sua qualidade de maneira muito tímida, com números pouco expressivos nestas avaliações nacionais. Este ponto pode ser visualizado pelas notas do ENEM de 2017, divulgadas em 2018. No *ranking* das 10 melhores

escolas nacionais onde foi considerado as médias nas questões objetivas, não há presença de escolas confessionais. A mesma situação se repete quando a área é a redação (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018).

Compreende-se aqui que se uma rede confessional, neste caso a IASBE, desenvolver de maneira robusta suas COs referentes ao ensino de valores e potencializar suas COs referentes ao ensino e aprendizagem, oferecerão um serviço muito diferenciado, capaz de lhe proporcionar vantagem competitiva sustentável.

Considerações finais

Buscando responder a pergunta desta pesquisa que questiona quais COs são apropriadas para a gestão de uma rede de educação básica confessional, elaborou-se a matriz exposta no quadro 6 com 12 COs. As análises que geraram a construção desta matriz sinalizaram algumas lacunas referentes aos seguintes aspectos na IASBE:

- a) Definição de pessoas capacitadas e com formação para a área de gestão estratégica da rede.
- b) Ausência de um programa de gestão padronizado para a rede.
- c) Definição de um modelo de gestão de pessoas padronizado para a rede.
- d) Interpretação de demandas futuras.
- e) Desenvolvimento de planos e metas específicos para ampliar o rendimento dos alunos.

Para a maioria dos entrevistados da IASBE, o crescimento do rendimento de seus alunos é um importante objetivo a ser perseguido. A fim de contribuir com os processos de gestão da IASBE, elaborou-se um plano de melhoras genéricas (quadro 5) onde objetiva-se propiciar a organização um melhor posicionamento frente a concorrência.

Referências

BITTAR, M. Escola confessional. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. DICIONÁRIO: **trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. 1 CDROM.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASI. **Plano Nacional de Educação – PNE**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>>. Acessado em 24/03/2019.

- CAPRA, F. **Conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J.; VILHENA, R. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- COLOMBO, S. S.(Org.) **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COSTA, J.A. **Imagens Organizacionais da Escola**. Aveiro: ASA, 1996.
- COTTON, K. **Effective schooling practices: a research synthesis**. 1995. Disponível em: <<http://www.nwrel.org/scpd/esp/esp95.html>>. Acessado em 26/03/2019.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: **Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Sage, 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FRANGELLA, R. C. P; MENDES, J. C. B. **O que é o bom resultado? Indagando o sentido da avaliação e suas articulações curriculares**. Ensaio, avaliação, política, educação. RJ, v. 26, n. 99, p. 296 – 315, abr/jun. 2018.
- VEJA O DESEMPENHO DA SUA ESCOLA NO ENEM 2017. **Folha de São Paulo Online, São Paulo**, 29 jun. 2018. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2018/06/veja-o-desempenho-da-sua-escola-no-enem-2017>>. Acessado em 20/03/2019.
- GOLDMEYER, M. C. Gestão escolar: das redes de pessoas para o tecer da rede de saberes. In: I Seminário Internacional de Educação, III Seminário Nacional de Educação e I Seminário PIBID/FACCAT, 2017, Taquara, RS. **Anais...**Taquara, RS: FACCAT, 2017.
- GUIMARÃES, S. T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M.; VARGAS, M. Forecasting core competencies in na R&D Environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v.31, n. 3, p.249-255, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. New York: John Wiley e Sons, 1997.
- INSTITUIÇÃO ADVENTISTA SUL BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO – Proposta Pedagógica. Curitiba, 2013.
- _____. Manual de funções. Curitiba, 2014.

_____. Planejamento Estratégico de Desenvolvimento. Curitiba, 2017.

JAVIDAN, M. Core Competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, 1998.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MUNCK, L., BORIM-DE-SOUZA, R. Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 9, n. 3, p. 270-290, 2012.

MURAD, A. **Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta**. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2008.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L. F. Gestão Escolar Democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. 2012. Disponível em: <<http://www.letraviva.net/arquivos/2012/anexo-1-Gestao-escolar-democratica-definicoes,principios-e-mecanismos-de-implementacao>>. Acessado em 26/03/2019.

PARO, V. H. **Crítica da Estrutura da Escola**. São Paulo: Cortez editora, 2011.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competência nas empresas**. Porto Alegre: Atlas, 2009.

SAMMONS, P.; HILLMAN, J.; MORTIMORE, P. Key characteristics of effective schools. London: Office for Standards in Education, 1995.

SILVA, M. R.; SILVA, M. A.M. Um Estudo Histórico das Competências Organizacionais Desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como Escola de Governo. EnAnpad, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

TRAVI, M. G.G.; MENEGOTTO, L. M.; SANTOS, G. A. A escola contemporânea diante do fracasso escolar. **Revista Psicopedagogia**. v. 26, n. 81. São Paulo, 2009.

VALERIEN. J.; DIAS, J. A. **Gestão da Escola Fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

WHITE, E. G. **Fundamentos da Educação Cristã**. Tatuí: CPB, 2008.