

CARINE DOS SANTOS BARROS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE
CASO DA GESTÃO PÚBLICA
EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE LUÍS
EDUARDO MAGALHÃES-BA**

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa
2022

CARINE DOS SANTOS BARROS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE
CASO DA GESTÃO PÚBLICA
EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE LUÍS
EDUARDO MAGALHÃES-BA**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 27 de janeiro de 2022, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 205/2022, de 24 de julho 2020, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Ana Cristina Freitas
Brasão;
Arguente: Prof.^a Doutora Felipa Cristina
Henriques Rodrigues Lopes dos Reis;
Orientador: Prof. Doutor António Augusto
Teixeira da Costa.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa
2022

AGRADECIMENTOS

Meu sincero agradecimento a todos que tornaram possível a realização dessa especialização:

A Deus por tudo, tudo, tudo. Aos professores pela partilha dos conhecimentos, em especial a minha orientadora Léia Cordeiro, a Ana Amélia por oportunizar o acesso ao mestrado o trazendo a nossa cidade a Universidade Lusófona de Humanidades e tecnologias na pessoa do doutor Antônio e aos meus colegas de curso, em especial ao grupo Meta, Cléia Rute, Ayslan e Giovani, parceiros de todo o curso.

Por último e não menos importante, a minha família, pai, mãe, irmãos obrigada pelo apoio de sempre, ao meu marido Márcio por viver a palavra comigo “é melhor serem dois do que um” me fortalecendo a cada obstáculo e pelos incansáveis conselhos.

Minha profunda gratidão a todos.

RESUMO

Com o intuito de contribuir para as discussões sobre a gestão por competências em organizações públicas incluindo as educacionais o presente estudo traz uma revisão histórica da administração pública no Brasil e a administração educacional, bem como o surgimento da gestão por competência e seus desafios no setor público respaldados numa extensa bibliografia sobre o tema em questão. Os instrumentos escolhidos para a coleta de dados foram as pesquisas documental e bibliográfica utilizando uma investigação exploratória e descritiva através do método hipotético-dedutivo com aplicação de questionário semiestruturado aos gestores em 98% das escolas municipais de Luís Eduardo Magalhães-BA, buscando revelar o modelo de gestão existente nas escolas municipais e o conhecimento dos gestores sobre gestão por competências. Os estudos apontam que tão importante quanto à gestão de pessoas por competência é a formação preliminar de seus gestores bem como a necessidade urgente de se ter organizações mais eficientes com gestão estratégica que norteiem a missão e visão, bem como clima necessário para se obter sucesso em sua implementação fazendo uso dos critérios inerentes a administração pública. A pesquisa revelou uma cultura hierarquizada presente nas escolas, falta de avaliações claras sobre as competências necessárias para cada função, inexistência de feedback e ausência de uma identidade corporativa. Conclui-se que é possível mudar a forma como a escola se organiza utilizando as ferramentas da gestão por competência, tornando-as verdadeiras organizações de aprendizagem mais eficientes.

Palavras-chave: Gestão por competências. Organizações Públicas educacionais. Qualidade educacional.

ABSTRACT

In order to contribute to the discussions on competency management in public organizations, including educational ones, this study brings a historical review of public administration in Brazil and educational administration, as well as the emergence of competency management and its challenges in the public sector. supported by an extensive bibliography on the topic in question. The instruments chosen for data collection were documentary and bibliographic research using an exploratory and descriptive investigation through the hypothetical-deductivemethod with the application of a semi-structured questionnaire to managers in 98% of the municipal schools of Luís Eduardo Magalhães-BA, seeking to reveal the model management skills in municipal schools and managers' knowledge of competency-based management. Studies show that just as important as the management of people by competence is the preliminary training of their managers as well as the urgent need to have more efficient organizations with strategic management that guide the mission and vision, as well as the necessary climate to be successful in implementation using criteria inherent to public administration. The survey revealed a hierarchical culture present in schools, a lack of clear assessments of the skills required for each role, a lack of feedback and an absence of a corporateidentity. We conclude that it is possible to change the way the school is organized using the competency-based management tools, making them more efficient learning organizations.

Key words: Management by competences. Educational public organizations. Educational quality

CARINE BARROS-GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:ESTUDO DE CASO DA GESTÃO PÚBLICA
EDUCACIONAL DO MUNICIPIO DE LUIS EDUARDO MAGALHÃES-BA

Lista de Quadros

Quadro 1. Concepções de gestão escolar Libâneo	41
Quadro 2. Índice de desenvolvimento da educação básica anos iniciais.....	53
Quadro 3. Índice de desenvolvimento da educação básica anos finais.....	53

Lista de imagens

Figura 1: Competências e Habilidades	17
Figura 2. Elementos constitutivos da competência	21
Figura 3. Linha do tempo: principais marcos legais da gestão por competências na administração pública	22
Figura 4. Resumo da gestão por competências	44

CARINE BARROS-GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:ESTUDO DE CASO DA GESTÃO PÚBLICA
EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE LUIS EDUARDO MAGALHÃES-BA

Lista de tabelas

Tabela 1. Formação acadêmica dos diretores e vice-diretores.....	56
Tabela 2. Modelo de gestão utilizado	57
Tabela 3. Escolas que possuem missão, visão e valores	59
Tabela 4. Conhecimentos sobre as competências de cada cargo ou função.....	60
Tabela 5. Funcionários que recebem feedback de seu trabalho.....	62

Lista de gráficos

Gráfico 1. Número de alunos por escola	52
Gráfico 2. Número de funcionários administrativos por escola	54
Gráfico 3. Número de professores por escola	55
Gráfico 4. Número de vice-diretores por escola	56
Gráfico 5. Escolas que possuem gestão de pessoas	59
Gráfico 6. Escolas que possuem instrumentos de mensuração de competências e habilidades	61
Gráfico 7. Já ouviu falar em gestão por competências?	63

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
PROBLEMATIZAÇÃO, HIPÓTESES, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS	11
OBJETIVO GERAL	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	13
CAPITULO I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
1.1 Quando surgiu? O que é Gestão por competências?	15
1.2 Breve histórico da gestão de pessoas no Brasil	21
1.3 Porque gestão por competências e organizações públicas?	27
1.4 Porque adotar a gestão por competências em redes públicas educacionais?	35
1.5 Breve histórico da administração escolar no Brasil	45
1.6 Imagem organizacional da escola como empresa	45
1.7 Imagem organizacional da escola como burocracia	46
1.8 A imagem da escola como democracia	47
1.9 A imagem organizacional da escola como arena política	47
1.10 A imagem organizacional da escola como anarquia	48
1.11 Imagem organizacional da escola como cultura	49
CAPÍTULO II - METODOLOGIA DA PESQUISA.....	49
2.1 Escolha dos métodos de pesquisa	50
2.2 Delimitação da poluição pesquisada	51
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA ...	51
3.1 Número de alunos por escola.....	52
3.2 Comparação do IBEB entre as escolas estaduais, municipais e particulares da Bahia.....	53
3.3 Número de professores por escola	55
3.4 Formação acadêmica dos gestores.....	56
3.5 Modelo de gestão utilizados pelas escolas.....	57
CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICES	72

INTRODUÇÃO

A globalização nos trouxe avanços em vários aspectos como: econômicos, tecnológicos e sociais e também grandes desafios aos Estados, às organizações e os profissionais envolvidos. O Brasil convive com o impacto da internacionalização do comércio e serviços e com a nova demanda gerada que não admite mais o excesso de burocratização dos serviços precisa melhorarseus processos e a forma como se relaciona com os cidadãos usuários dos serviços públicos.

As mudanças globais nas formas de comércio e novas relações de trabalho se refletem nas organizações e o setor público não fica fora disso, pois se observam investimentos na migração de um modelo burocrático para um modelo “gerencialista”, com valores relacionados à produtividade, orientação ao serviço e descentralização, ou mesmo para uma administração pública gerencial, com valores de eficiência e competitividade (Borba, 2012).

Nesse contexto evidencia-se a importância da gestão por competências aplicada ao setor público como meio para obtenção da eficiência organizacional, integrando o desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional.

Contudo as mudanças no setor público não são tão rápidas quanto no setor privado, percebe-se a intenção de governos promoverem mais qualidade ao setor. As agendas de reformas de diversos países no mundo enfatizam o controle seja sobre gastos públicos, seja sobre suas políticas públicas, dentre outros aspectos. (Silva e Melo, 2013). O Brasil tem avançado na busca por mudança através de decretos e debates promovidos sobre o tema, porém uma mudança de uma cultura patrimonialista e fortemente hierarquizada ainda levará algum tempo.

O setor público educacional também está atento à necessidade de mudanças. O Ministério da Educação (MEC) preconiza e recomenda que as instituições educacionais públicas ou privadas, profissionalizem seus modelos de gestão para ser capaz agregar valor por meio do alinhamento entre as demandas específicas e modelos de administração modernos e eficientes.

Nesse contexto surge o Decreto 5.707 de 2006 que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração pública federal, autarquias e demais fundações públicas a gestão por competência, consolidada como um dos modelos de gestão a ser seguidopor esta administração (Martins e Junior 2014).

A busca por melhor desempenho na gestão pública deve se relacionar no

rompimento com os modelos tradicionais de gerir os recursos públicos e desenvolver uma transformação cultural, implicando em estratégias corporativas, inovação e criação de políticas que se voltem para o desenvolvimento de competências necessárias para obter os resultados e serviços eficientes (Carvalho, 2009).

Por isso a gestão por competências se torna um novo paradigma para a gestão pública educacional do município de Luís Eduardo Magalhães. “Paradigma” é uma palavra de origem grega e quer dizer “mostrar ao lado”, isto é, indicar o exemplo, o modo de fazer, o modelo (Cortella, 2014 p. 9).

A gestão por competências pode nos fazer rever o modo como fazemos as coisas, olhar de outro jeito a prática educacional.

Este trabalho traz uma breve revisão do histórico da gestão de pessoas no setor público brasileiro, alguns conceitos sobre competências e como esse modelo de gestão pode ser eficiente no setor público educacional.

PROBLEMATIZAÇÃO, HIPÓTESES, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

Sabendo-se que estamos vivendo na era do conhecimento e da informação caracterizado por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõe novos padrões de gestão as organizações públicas exigindo mais eficiência, eficácia e efetividade em seus resultados, faz com que a gestão por competências ganhe foco como norteador para as estratégias organizacionais que desejam obter sucesso em seus resultados. Tratando-se de escolas públicas, questionar a formação de seus gestores e o tipo de administração exercida, torna-se questão pertinente, necessária e atual. Essa assertiva encontra respaldo no o Relatório da OCDE (2018) ao afirmar que:

(...) o governo federal começou a introduzir a gestão de competências como estratégia de fortalecimento da capacidade do serviço público. É um passo de grande relevância para contribuir com a melhoria da capacidade da administração para cumprir as prioridades do governo em áreas essenciais como educação, política social e proteção ambiental.

Nessa perspectiva, o presente estudo levantou os dados e as informações que permitiram entender e analisar elementos de constituintes da gestão por competências em organizações públicas com base no Decreto nº 5.707, de 23 fevereiro de 2006, e como esses podem ser aliados a gestão escolar com base na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN 9394/96, se essa lei de fato for efetiva na escola.

Assim, optou-se por pesquisar, todas as escolas de fundamental II, um total de 29 escolas, para que o resultado fosse os mais fidedigno, das 29 duas não responderam ao

questionário, concentrando a pesquisa 27 escolas da rede municipal de Luís Eduardo Magalhães-Ba, sobre o modelo de gestão adotado em cada unidade escolar e suas concepções sobre gestão por competências e qualidade no ensino fazendo sempre relação com a bibliografia estudada sobre o tema.

Essas considerações levaram à proposição da base reflexiva e aos questionamentos norteadores da pesquisa, sendo que estes serviram como base de todo o processo de busca e de análise dos dados teóricos e bibliográficos, documentais e de campo, através dos quais foi possível dar embasamento aos pertinentes constructos e sugestões, visando contribuir com o aprimoramento do processo de gestão das escolas públicas.

Dessa maneira, o problema da pesquisa pode ser traduzido nos seguintes questionamentos:

- Como se normatiza, na legislação brasileira, a gestão por competências em organizações públicas?
- Quais práticas de gestão são utilizadas nas escolas municipais de Luís Eduardo Magalhães?
- Essas práticas de gestão preconizam a LDB e o Decreto nº 5.707, de 23 fevereiro de 2006, sobre gestão por competências?
- Como a gestão por competências pode impactar a qualidade educacional?

Tendo em vista o exposto em relação ao tema desta investigação, foram levantadas algumas hipóteses, como a seguir se apresentam, as quais foram testadas durante o desenvolvimento do trabalho e, em decorrência dos achados da pesquisa, algumas puderam ser corroboradas e outras descartadas:

- A gestão escolar democrática é efetiva em todas as escolas municipais pesquisadas;
- Os gestores escolares possuem formação ou especialização em gestão escolar e a mesma influencia na qualidade da instituição;
- As escolas possuem os eixos norteadores como missão e visão que são incorporados por todos os colaboradores;
- Das escolas pesquisadas, pelo menos 50% possuem instrumentos que mensurem as competências e habilidades requeridas por cada cargo ou função.
- Das escolas pesquisadas 70% possuem algum conhecimento sobre gestão por competências;
- A gestão por competências em organizações públicas educacionais pode resultar em qualidade educacional.

A motivação para a escolha do tema partiu da observação e inquietação, por ser servidora da educação de Luís Eduardo Magalhães, a necessidade por organizações mais eficientes que também se revela nas organizações escolares e exige qualidade no exercício das funções dos atores que conduzem com sucesso as instituições educativas. A administração escolar, mais especificamente a gestão escolar, é estudada ao longo dos anos, com o objetivo de entender e atender de forma mais efetiva a demanda social, levado em consideração suas implicações na política, no desenvolvimento econômico e consequente retorno social.

Para essa compreensão, tornou-se necessário pesquisar a administração escolar e os vários modelos organizacionais, como alternativas de administração escolar remetendo ao referencial histórico que se entende ser importante considerar na conjuntura atual e como as escolas municipais de Luís Eduardo Magalhães têm gerido suas escolas.

A escola como organização tem sido foco de estudos e debates, não só pelos atores educacionais, mas por políticos, economistas e todos aqueles que veem na escola a esperança de uma renovação social e pedagógica, pela melhora da qualidade do ensino. Consequentemente, tratar da forma como a escola se organiza administrativa e pedagogicamente, tornou-se um dos objetos de estudos mais procurados pela investigação educacional.

Estudos tem mostrado que o modelo de gestão adotado nas escolas, tanto nas redes particulares e públicas pode impactar positivamente na qualidade da educação ofertada.

O presente estudo teve como finalidade o levantamento e a análise dos procedimentos de gestão escolar adotados pelas escolas municipais de Luís Eduardo Magalhães, e a influência que a gestão pode exercer sobre o crescimento individual e institucional que se tratando de organizações públicas educacionais se revelam na qualidade do ensino ofertado.

Com base em tais reflexões, foram definidos os objetivos para esta investigação:

OBJETIVOS GERAL

Fomentar as discussões sobre gestão por competências nos setores públicos educacionais e seu possível impacto na qualidade educacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Levantar se há algum modelo de gestão aplicada pelas escolas públicas municipais de Luís Eduardo Magalhães e se as mesmas conhecem o modelo de gestão por competências.
- Apresentar um resumo histórico sobre a gestão por competências, seus principais conceitos e desafios.
- Apresentar um breve resumo da administração escolar e seus modelos.
- Analisar as discussões sobre a gestão por competências e suas possíveis mudanças na gestão pública educacional.

CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Quando Surgiu? Como é a Gestão por Competências?

É importante entender a origem da gestão por competências a fim de compreender sua complexidade e avanço ao longo do tempo.

Esse debate surge inicialmente nos Estados Unidos, em 1973, quando um norte americano chamado McClelland publica um artigo intitulado “*Testing for competence rather than intelligence*” - testando a competência e não a inteligência (Fleury, 2002 *apud* Rocha, 2009, p. 69). Embora a expressão competência tenha aparecido no fim da Idade Média associada à linguagem jurídica dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo acabou sendo integrado à linguagem organizacional sendo comumente utilizado para se referir a capacidade de alguém para realizar adequadamente determinada atividade ou tarefa ou sobre a atuação deste indivíduo no contexto organizacional (Brandão, 2012; 2005). Posteriormente, diversos autores americanos, como Dailer, Spencer e Spencer, Mirabile, dentre outros, seguiram a corrente de estudos de McClelland. Para eles, a competência seria o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes mobilizados para um desempenho superior no trabalho (McClelland, 1973; Boyatziz, 1982; Spencer Jr.; Spencer, 1993, Rocha, 2009, p. 70). Esses autores compreendiam a competência como um acúmulo de qualificações que capacitava a pessoa a executar determinada função.

Diferenciavam assim, competência de aptidões: talento natural da pessoa que pode vir a ser aprimorada, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa. (Fleury e Fleury 2001).

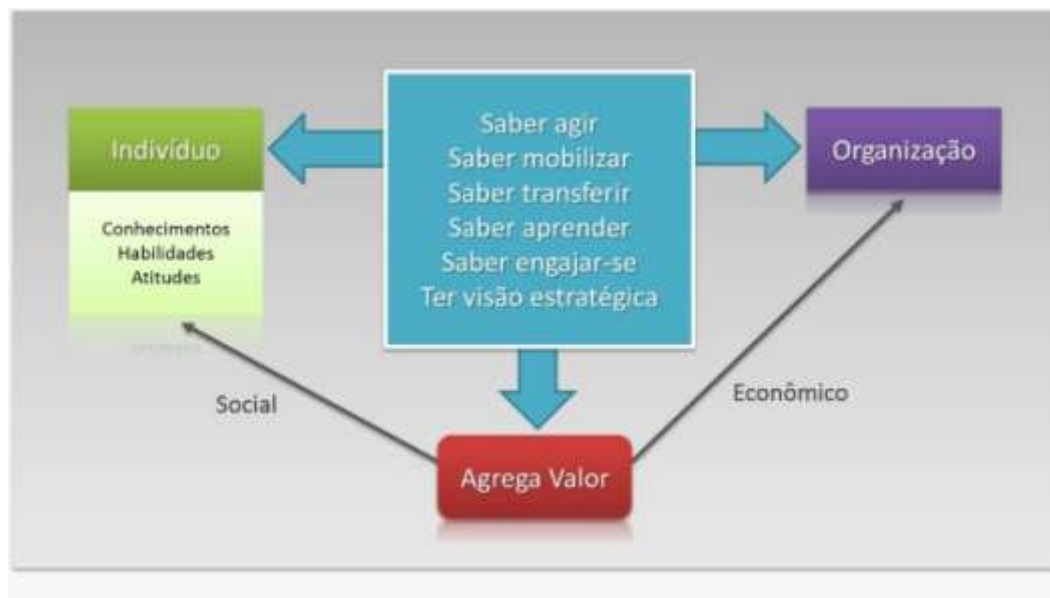
Anos depois, surge a corrente de europeus, comandada pelos franceses, que explicitaram as limitações da ideologia americana. Para Zarifian 1996, Rocha, 2009, p. 70) a concepção tradicional de competências (norte americana) apegase a uma análise objetiva dos postos de trabalho, o que delimita o foco do termo, atando-o a uma visão taylorista e burocrática da inserção do homem no mundo do trabalho que se baseava na seleção e treinamento do trabalhador apenas as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo. Sob essa perspectiva, referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função (Brandão, 2005).

Le Boterf (1995 apud Rocha, 2009, p. 71) propõe o deslocamento do foco do acúmulo de conhecimentos de dado indivíduo, para a forma como esse indivíduo mobiliza o seu repertório de conhecimento e habilidades em determinado contexto, de modo que agregue valor ao meio social. Assim, as competências não são agregadas a um conjunto de qualidades do indivíduo, mas a sua ação no trabalho. Apesar de não existir o consenso entre os trabalhos, eles acreditam que ao tratar do conceito da competência, no âmbito das organizações, é fundamental considerar o contexto do trabalho e não apenas centralizar-se nas tarefas prescritas de um cargo (Rocha, 2009).

A síntese feita de forma clara e complementar por Carbone et al (2009) esquematiza a interpretação das duas correntes mencionadas como a mobilização das competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e as organizações.

O que corrobora com Brandão e Guimarães (2001) ao dizer que a gestão por competências, tendo por base a estratégia da organização, direciona as práticas de gestão de pessoas a fim de captar e desenvolver as competências necessárias para atingir os objetivos traçados.

Figura 1: Competências e Habilidades



Fonte: ENAP, 2015

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. As atitudes agora começam a ser valorizadas, tornando-se o foco da competência. (Brandão, 2005), por exemplo, ao definir competência, baseia-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades estáticas. Para esse autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Em outras palavras num mundo globalizado com relações sociais complexas e organizações que precisam se atualizar sempre saindo de um modelo estático para uma forma mais flexível e competitiva de corresponder às demandas do ambiente interno e externo competente é aquele que sabe agir com eficiência diante das diversas situações muitas vezes não previstas na ocupação de seu cargo.

Diante do exposto temos então duas vertentes, as competências individuais e as competências organizacionais. Em relação à função/profissão, a competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro (Lück, 2009 p.12), tão comum nas escolas.

Para Machado et al (2017, p. 86) a competência vai além da mobilização de recursos, conhecimentos, habilidades e atitudes, estando baseada em características pessoais e profissionais na resolução de problemas, o que evidencia a busca pela excelência, traduzida na prática como objetivo principal do exercício adequado das competências profissionais.

Delgado (2015), trata do conceito em nível organizacional, referindo-se à competência como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos.

No tocante as organizações escolares, essas são comprometidas com o ensino aprendizagem. Em última análise, o objetivo da escola é a aprendizagem do aluno; na verdade sua própria existência baseia-se nessa atividade. (Hoy e Miskel, 2015, p. 31).

É possível então classificar as competências como humanas – também denominadas individuais ou profissionais – e organizacionais, cabendo ressaltar que um nível influencia o

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Ciências Económicas e das Organizações

outro e vice-versa, de tal forma que as competências humanas afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas (Brandão e Guimarães, 2001 , Carbone et al 2009, p. 49).

Para McClelland (1970), citado por Resende (2000), Características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer ou causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida.

Para esse autor, todos os recursos que o indivíduo consegue mobilizar ao longo da sua vida, pode ser utilizado e observados em várias situações que não só as de trabalho, mas em todos os aspectos integrantes a socialização deste.

Alguns outros autores já fazem referências mais específicas a situações de trabalho como, Sparrow e Bognanno (1994), ao dizer que “Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional.”

O que corrobora com Le Boterf (2000). “Uma pessoa sabe agir com competência quando: sabe combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimentos, saber-fazer, qualidades, rede de recursos) para realizar, em um contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais, para produzir resultados (serviços ou produtos) que satisfaçam critérios definidos de desempenho.”

Para Parry (1996) citado por Dutra e colaboradores (2000). ‘Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável das atividades de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.’

Já para Zarifian (1996), Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. O que coaduna com Durand (2000); Nisembaum (2000), citados por Bruno Faria e Brandão (2003) “Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional” Nesse mesmo contexto Klemp (1999), citado por Resende (2000), dizem que “atributos pessoais (motivações, qualidades, habilidades), evidenciados pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho, que predizem a efetividade ou o alto desempenho no trabalho.”

O que é sintetizado por Dutra e colaboradores (2000) ao dizer que é a “capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.”

A síntese acima não pretende esgotar as definições e conceitos sobre competência, mas elucidá-los de forma didática, dada sua importância no processo de gestão de pessoas por Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Ciências Económicas e das Organizações

competências. Há autores que se referem a competências como atributos individuais e autores que trazem como atributos desenvolvidos em nível organizacional.

O que é consolidado por Rocha (2009), o termo competência pode remeter-se tanto às competências do indivíduo como às competências da organização, sendo que, na gestão de pessoas por competências, a competência do indivíduo é considerada um componente indissociável das competências da organização. Esse pensamento, baseado na corrente *Resource Based View of the Firm* – RBV, procura atender às novas formas de gerir negócios, refletindo nas práticas relativas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração).

Sob esta perspectiva, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial, “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (Durand, 2000; Nisembaum, 2000; Santos, 2001). As competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se defrontam (Zarifian,1999).

Servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (Prahalad; Hamel, 1990).

Fleury e Fleury (2001, p. 188) afirmam que competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Chiavenato (2008, p. 52) apresenta as seguintes definições das dimensões de Competência:

O Saber: Refere-se ao Conhecimento. Implica os questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho; é o que se deve fazer para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído. O conhecimento é um dos atributos mais valiosos do século XXI.

O Saber – Fazer: Refere-se a Habilidades. Significa aplicar o conhecimento, resolver problemas, criar e inovar. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho, estando orientadas para a aplicação produtiva do conhecimento.

O Saber – Agir/Querer Fazer: Refere-se a Atitudes. Buscam um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento, realiza-se a união entre o discurso e ação. Deve-se saber agir para poderem empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades. Essa dimensão diz respeito a um sentimento ou à predisposição do profissional. “É o que leva a pessoa a alcançar a auto realização do seu potencial”

Já Cheethan e Chivers (1996, 1998), propõem quatro conceitos considerados fundamentais para obtenção de um desempenho efetivo.

Competência de conhecimento/cognitiva: capacidade para a realização de tarefas por meio da busca de solução de problemas de forma original e viável.

Competência funcional: capacidade de executar uma gama de tarefas baseada no trabalho para produzir resultados efetivos

Competência comportamental/pessoal: capacidade para adotar comportamentos apropriados e observáveis em situações relacionadas ao trabalho.

Competência de valores/ética: ter valores pessoais e profissionais apropriados e a capacidade de fazer julgamento que estão baseados nas situações relacionadas ao trabalho.

Há uma aquiescência entre os autores que a competência expressa à junção de conhecimento, habilidades e atitudes que podem ser desenvolvidas tanto no campo individual quanto no campo coletivo nas organizações.

Figura 2: Elementos constitutivos da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

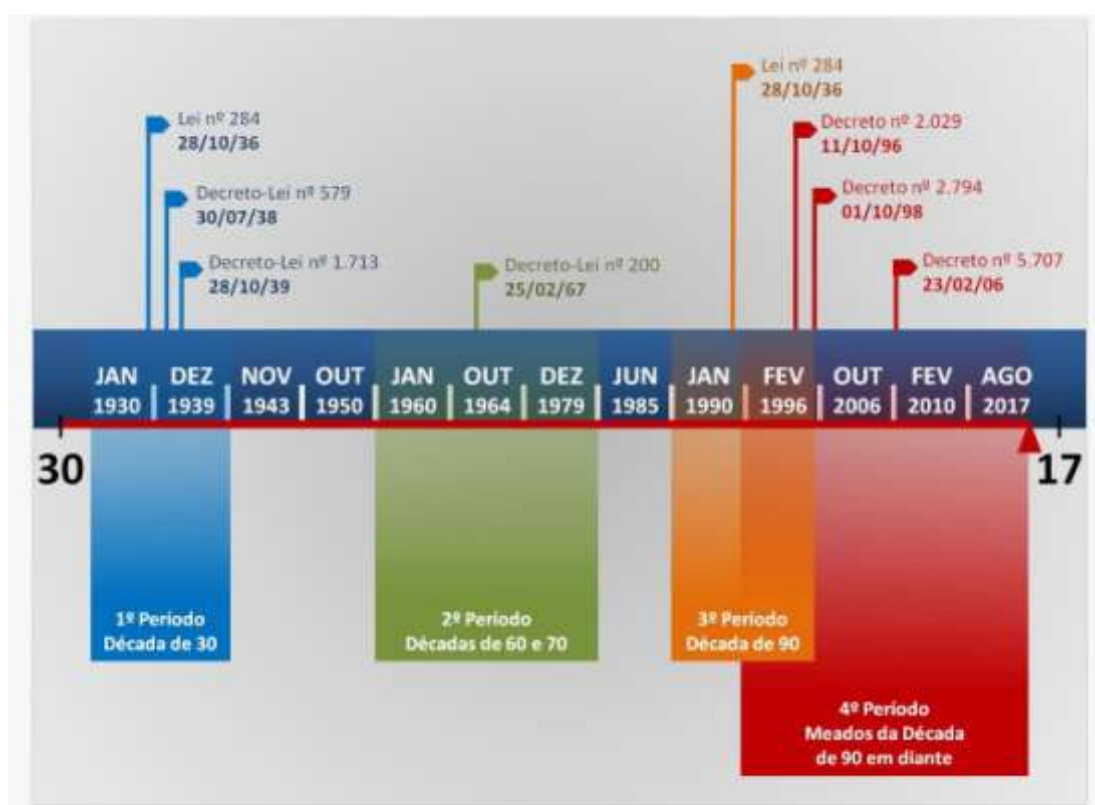


Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012), com adaptações.

1.2 Breve Histórico da Gestão de Pessoas

A história da gestão de pessoas na administração pública federal brasileira pode ser analisada através das reformas administrativas expostas em seus decretos e leis. É possível observar quatro momentos mais significativos: a década de 1930 Governo Getúlio Vargas os nos 1960-70, a aprovação do Regime Jurídico em Único em 1990 e em 2006. Como mostra a figura 3.

Figura 3: Linha do Tempo: Principais Marcos Legais da Gestão por Competências Administração Pública Federal.



Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências – SEGEP – 2012, com adaptações da autora.

Os anos 1930 foram marcados pela organização de um aparelho estatal mais moderno, com os primeiros indícios de implantação de cargos e carreiras para o serviço público com base meritocrática, mas ainda mantendo uma estrutura paralela de admissão (Gouvea, 1994; Torres, 2004).

Havia a preocupação com a profissionalização e capacitação dos servidores, como demonstra a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil em 1936, que se transformou em 1938, em Departamento Administrativo do Serviço Público-DASP. (ENAP, 2009).

O começo das transformações da Gestão Pública na Administração Federal se deu com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, instituído pela Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938.

A criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil e do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), na década de 1930,

Representa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil. A instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para a profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas de maior destaque desse período (Kalil et al, 2005, p.9).

Ainda assim o DASP, ficou conhecido como uma administração Pública Burocrática, somente na década de 50 teve um enfoque mais expressivo no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços, sendo denominada Administração Pública Gerencial. (Silva e Melo, 2013)

Conforme Denhardt (2012), a New Public Management, no Brasil chamada de “Administração Pública Gerencial”, é um conjunto de conceitos conhecido como reinvenção do governo e é resultado de um contexto mundial de crise fiscal, levando à necessidade de redefinição dos governos para que “funcionasse melhor e custasse menos” (DENHARDT, 2012, p. 197). As experiências positivas da administração gerencial na Nova Zelândia, no Canadá, na Inglaterra e nos Estados Unidos influenciaram países do mundo todo nessa tendência (DENHARDT, 2012).

Em 1952 surgiu o primeiro Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, vigorando até 1990, quando foi publicada a lei nº 8.112 que adotou o Regime Jurídico Único. A regulamentação da relação entre Estado e servidores públicos foi definida através do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939. Este decreto foi substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União (ENAP, 2009, p. 99).

A edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, marca o início de um novo e importante movimento de reforma administrativa. Ancorado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle, esse decreto realizou a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de elevar, por meio da descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo. (ENAP, 2005, p. 9)

Essa tentativa não foi bem sucedida, Costa (2008) aponta, entre outras, como causas do fracasso da reforma de 1967, a desarticulação entre planejamento e os recursos humanos, além da baixa prioridade conferida às próprias áreas de gestão de pessoas. Como consequência, observava-se uma multiplicação desarticulada de órgãos e a marginalização do funcionalismo. O governo passava a se tornar um ente central que deve conduzir, orientar, disciplinar e determinar os valores para o processo de mudança social.

Para Klering et al. (2010), algumas características dificultaram o movimento de reforma no Brasil: domínio de estruturas formais de articulação e agregação de interesses (partidos, por exemplo); controle das estruturas burocráticas do governo; paternalismo e assistencialismo; e delimitação dos conflitos políticos à arena do Estado. Segundo os autores, a administração burocrática, muito arraigada e permeada ainda por valores patrimonialistas, trazia em si a prioridade da ênfase no controle dos abusos; por outro lado, havia um excesso de autorreferência, de incapacidade de voltar-se para o seu fim principal – o atendimento à sociedade. (Camões e Meneses, 2016 p.20)

Nos anos 70, o SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal é criado. Esse sistema tem como funções básicas mostrar um panorama dos recursos humanos no setor público federal, tendo como funções básicas a classificação e redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal. (Silva e Melo 2013).

Como afirma, Alcântara & Pereira (2015) foram realizadas várias ações como a revisão das legislações de carreiras com propostas de remuneração por mérito e investimento em capacitação, visando não somente melhorar os resultados, mas também resgatar a importância da função pública. Contudo, como tais objetivos são difíceis de serem colocados em prática em razão da complexidade que envolve a gestão de pessoas no serviço público, muitas propostas não foram concretizadas, como já havia ocorrido em reformas anteriores.

Houve uma iniciativa em busca da modernização do serviço público com a criação da Secretaria da Modernização (Semor). Formada por um grupo de administradores públicos com formação no exterior, a Semor tinha como propósito implantar técnicas modernas de gestão, especialmente em relação à administração dos recursos humanos. (BRASIL, 1995).

Nos anos 1980 foi criado o Ministério da Desburocratização e lançado o Programa Nacional de Desburocratização com o objetivo de revitalizar e agilizar os órgãos públicos, descentralizar autoridades, melhorar e simplificar processos administrativos e promover a eficiência (Brasil, 1995).

Nesse intuito o governo adotou uma abordagem gerencial considerando que poderia romper com as disfunções do modelo burocrático. Para Secchi (2009, p. 354), a administração pública gerencial pode ser definida como “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade”. Tem como focos: o cliente, pois considera o cidadão como um cliente; o gestor, porque com uma cultura empresarial propicia autonomia e flexibilidade para os gestores; o resultado e o desempenho, com a inserção de metas, indicadores e competição no serviço público (MOTTA, 2013).

Para dar uma dimensão profissional à área de recursos humanos do Governo Federal, o DASP criou, pela Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980, a Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep). Era função da fundação “promover, elaborar e executar os programas de formação, treinamento, aperfeiçoamento e profissionalização do servidor público da administração federal direta e autárquica, bem como estabelecer medidas visando ao seu bem-estar social e recreativo” (art. 3º). Seu estatuto, aprovado pelo Decreto nº 85.524/1980, enfatizava a formação do corpo técnico da administração (ENAP, 2006).

Assim, em 1986 foi incorporada à Funcep a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), com o intuito de atender à formação de quadros superiores da administração pública federal. A Enap surgiu a partir de diagnóstico realizado pelo então embaixador Sérgio Rouanet que, em 1982, após análise de diferentes escolas, institutos e centros de formação nacionais e análise comparativa dos modelos franceses e alemão de capacitação de servidores, propõe a criação de uma escola de administração no Brasil nos moldes da École Nationale d’Administration (ENA) para formação de um grupo de servidores que pudesse ser diretamente incorporado às funções estratégicas do Estado (Rouanet, 2005). A proposta era criar uma elite de administradores públicos e formar dirigentes capazes de formular e implementar políticas públicas (ENAP, 2006).

Com o advento da constituição de 1988, contudo, houve aquilo que alguns estudiosos denominam de retrocesso no processo de modernização do Estado (Brasil, 1995, Santos; Machado, 1995), uma vez que se retirou da administração indireta sua flexibilidade operacional e se instituiu o Regime Jurídico Único para todos os servidores civis da União (Klering et al., 2010). Ocorreu, nesse período, um engessamento do aparelho estatal e a instituição de regras burocráticas rígidas e universais para a administração direta e indireta (Brasil, 1995).

Foi registrado na segunda metade da década de 1990, com os esforços para normatizar a participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento. Nesta fase foi registrada a criação de uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, com iniciativas

que buscam a qualificação dos servidores públicos. Estas iniciativas têm alterado a concepção do exercício da função pública e o papel que os recursos humanos desempenham nas organizações públicas.

Esse período também foi marcado pelo aumento significativo do quantitativo de cargos organizados em carreiras do serviço público federal; fortes distorções de remuneração, resultando em pressões pela reposição de perdas salariais; e desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais (Kalil et al, 2005, p. 11).

Segundo o Ministério do Planejamento, o decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996, marcou os primeiros esforços da Administração Federal rumo à normatização da participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares. Em 1º de outubro de 1998, esse decreto foi substituído pelo decreto nº 2.794, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores integrantes dos Órgãos e entidades que compõem a Administração Pública Federal de estrutura direta, autárquica e fundacional. De acordo com o Ministério do Planejamento, a política definida no decreto nº 2.794 estabelecia diretrizes para a capacitação dos servidores buscando melhorar a eficiência e qualidade do serviço público, além do reconhecimento do servidor ao longo de um processo de capacitação permanente. Estas medidas foram estabelecidas no contexto da reforma gerencial do Estado, com destaque para os aspectos da eficiência da gestão e da busca por resultados. (Brasil 1995)

A partir da reforma gerencial e dos decretos supracitados, o Ministério do Planejamento observou a necessidade do alinhamento e da articulação da norma jurídica com ênfase no modelo de gestão estratégica de pessoas com o modelo de gestão por competências. A partir de 1995, o setor público brasileiro tem buscado desenvolver uma gestão pública “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia” e, com isso, “dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo ferir sua essência pública” (Lima, 2009, p. 2).

Esse fato pode ser evidenciado através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, onde é traçada uma série de diretrizes para melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados. Nesse decreto a gestão por competências é definida como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Esse decreto possui como principal finalidade aliar as competências individuais com os objetivos da instituição e proporcionar um efetivo desenvolvimento da formação dos servidores.

Nesse contexto, Denhardt (2012) sugere um panorama voltado aos valores republicanos como possibilidade para a transformação da administração pública em um “Novo Serviço Público”. São valores republicanos o bem comum, a cidadania, o engajamento cívico e a democracia deliberativa. O Novo Serviço Público reafirma tais valores na administração pública. Dessa forma, entende que, no Novo Serviço Público, as ações governamentais podem ser mais efetivas e responsáveis, pois devem ser construídas por meio de processos participativos em que cada agente público tem papel fundamental para o alcance dos anseios da comunidade. Nessa perspectiva, os servidores públicos, além de conhecimentos e habilidades técnicas, precisam ser formados como cidadãos plenos, conscientes de sua importância e responsabilidades. (Alcântara & Pereira, 2015)

Nesse sentido, Amaral (2006) salienta a importância desta reestruturação da administração pública. A autora discute a implementação da gestão por competências no setor público e afirma que:

Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas implicações da gestão por competências. Também é essencial combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem. A grande referência para a ação coletiva não é a descrição das atribuições do órgão, mas a visão compartilhada, o sentido comum do trabalho.

Contudo é possível perceber que a história da administração pública no Brasil é pontuada por altos e baixos, por momentos em que a organização das atividades do Estado recebeu especial atenção e por outros nos quais não foi um tema da agenda de governo.

O histórico do serviço público no Brasil confunde-se com a própria formação do Estado brasileiro. As administrações colonial e imperial e, até mesmo, a organização estatal do início da República não são considerados pela maior parte da literatura como instituições burocráticas ou estatais. Entretanto seu legado não pode ser desconsiderado, pois influencia fortemente as relações que são estabelecidas em momento posterior (Carvalho, 2003, p. 148).

Como afirma Zwick et al. (2012), a reforma gerencial no Brasil não se efetivou plenamente, pois encontrou como limites características culturais, como o autoritarismo, o personalismo e o coronelismo, e sua aplicação prática foi relativizada. Como argumentam os autores, no caso brasileiro, o modelo se tornou um híbrido, pois possui características concomitantemente burocráticas e gerenciais. Apresenta traços de gestão social, mas que também tem arraigadas as mazelas do patrimonialismo. Como defende Paula (2005, p. 81-82), em suas reflexões “Por uma Nova Gestão Pública”, para se desenvolver a gestão pública é

necessário considerar “a elaboração de ideias e práticas administrativas específicas para o setor público, a inter-relação entre administração e política e a democratização do Estado”

Percebe-se que não é mais possível gerir as organizações públicas de maneira patrimonialista, voltada somente para os processos burocratizados. As empresas públicas e privadas começam a perceber que seu principal capital são as pessoas e que é preciso desenvolvê-las e envolve-las a criar um clima organizacional que promova a excelência individual e coletiva que resultará na entrega eficaz de seus resultados.

1.3 Porque gestão por competências em organizações públicas?

Inúmeras são as justificativas para se implantar a Gestão por Competências em Organizações Públicas, desde o do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, autárquica e fundacional, define a gestão por competências como o “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” BRASIL, 2006a, s/p).

Uma nova política de desenvolvimento permanente dos servidores, com os seguintes objetivos: i) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; ii) desenvolvimento permanente do servidor público; iii) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; iv) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; v) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Para a implementação dessa política foram previstas as seguintes estratégias: i) Gestão por competência como referência da política; ii) Priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção; iii) Reconhecimento do papel das escolas de governo; iv) Criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação; v) Incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades. (BRASIL, 2006a).

Sua implantação demonstra a recente, mas crescente busca no Brasil por melhor desempenho na gestão pública com instituições ágeis, menos burocráticas e mais voltadas à qualidade dos serviços prestados aos clientes/cidadãos. Para efeito desse trabalho foi explorado os princípios da Administração Pública.

Contudo, é preciso notabilizar os termos “gestão de competências” e “gestão por competências” De acordo com Fernandes (2013, p.1683) a “gestão de competências pode ser entendida como uma atividade informal, que pode ser executada por qualquer gestor no exercício de seu trabalho” Assim, a promoção do crescimento profissional seja por estímulo à leitura, atribuição de desafios ou treinamento de equipes considerada gestão de competências. O termo “gestão por competências” refere-se à definição e formalização de um conjunto de competências que uma organização espera de seus colaboradores utilizando-as sistematicamente como parâmetro para trabalhar os indivíduos.

Os princípios norteadores da Administração Pública constam do artigo, 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), da qual descreve que, “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”

Nesse sentido, no que se refere ao princípio da legalidade, entende-se que o administrador não pode agir, nem deixar de agir, senão de acordo com a lei na forma determinada. Neste princípio o interesse público prevalece sobre o individual, respeitada as garantias constitucionais.

Consoante à Impessoalidade: A administração deve servir a todos sem preferência ou aversões pessoais. Já por moralidade, entende-se como sendo o conjunto de princípios morais que devem ser observados na Administração Pública.

Sobre o princípio da publicidade, entende-se que os atos públicos devem ter divulgação oficial, como requisito de sua eficácia, exceções: segurança nacional, certas investigações policiais, processos em segredo de justiça.

Finalmente sobre o princípio da eficiência Introduzido pela emenda constitucional (EC) 19/98 (Brasil, 1988), não basta à instalação do serviço público ser eficaz e atender plenamente à necessidade para a qual foi criado. Na abordagem sobre Administração Pública torna-se relevante definir os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

A eficiência se preocupa em fazer corretamente as ações e /ou atividades a que se propõe, e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos.

A própria definição de eficiência já traz consigo uma imposição à administração pública e a seus agentes quanto ao dever de desempenhar suas funções com rapidez, perfeição e rendimentos compatíveis de modo a satisfazer o interesse público (GOMES, 2012).

Nesse sentido, Di Pietro (2006), entende que o princípio da eficiência impõe ao agente público um modo de atuar que produza resultados favoráveis à consecução dos fins que cabem

ao Estado atingir. Em complemento ao tema, Rodrigues (2012), afirma que o princípio da eficiência busca a produtividade, economicidade, qualidade, celeridade, presteza, desburocratização e flexibilização da administração pública. Em suma, é uma mensuração de sua produtividade (ARAGÃO, 1997; CAMÕES, PANTOJA, BERGUE, 2010)

Já para (Daft, 1999, p. 39) eficiência é um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização. A eficiência organizacional é o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto. Ela pode ser medida como a razão entre as entradas e as saídas. Se uma organização puder conseguir um determinado nível de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente.

A eficácia se preocupa em fazer de forma correta as atividades a que se propõe para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a envolve. Podemos argumentar que a eficiência está relacionada ao método com a qual realizamos as ações pretendidas, eficácia diz respeito ao resultado final da ação (alcançou-se ou não o objetivo pretendido) e efetividade corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido.

Segundo Daft (1999), “a eficácia organizacional é o grau em que a organização realiza seus objetivos. Eficácia é um conceito abrangente. Ele implicitamente leva em consideração um leque de variáveis tanto do nível organizacional como do departamental. A eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos – oficiais ou operativos – foram alcançados” (Daft, 1999, p. 39).

O autor diz que a eficácia é difícil de ser medida nas organizações e tem opinião parecida sobre a relação entre eficácia e eficiência que Chiavenato:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (Chiavenato, 1994, p. 70).

Já a efetividade é a característica, particularidade ou estado do que é efetivo, ou seja, o que é real, verdadeiro e legítimo. A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada. Para Torres, efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve

ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (Torres, 2004, p. 175).

A efetividade seria, então, a conjunção entre eficiência e eficácia, ou seja, para que haja a efetividade é necessário que os bens e serviços resultantes de determinada ação tenham alcançado os resultados mais benéficos para a sociedade (MATIAS PEREIRA, 2010).

A busca por melhor desempenho na gestão pública deve se relacionar no rompimento com modelos tradicionais de gerir os recursos públicos e desenvolver uma transformação cultural, implicando estratégias corporativas, inovação e criação de políticas que se voltem para o desenvolvimento de competências necessárias para obter os resultados e serviços eficientes. (Carvalho, 2009; Pires, 2005 *apud* Martins e Junior 2014.)

O que corrobora com Guimarães (2000), as tentativas de inovação na administração pública significam a busca de eficiência e da qualidade, não somente da quantidade, de prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.

Embora as mudanças no setor público não sejam rápidas como no privado, percebe-se a intenção de governos promoverem mais qualidade ao setor. As agendas de reformas de diversos países no mundo enfatizam o controle seja sobre gastos públicos, seja sobre suas políticas públicas, dentre outros aspectos. No Brasil, a transparência, no que tange ao atendimento do cidadão e a participação social estão levando a uma nova agenda, muito além da busca de resultados quantitativos como demonstra o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que prevê a Gestão por Competências.

A Administração pública tem acompanhado esse período e buscado a valorização do servidor público através de investimentos em qualificação, tendo à capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional onde os saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus membros e onde os cidadãos-clientes estão a cada dia mais exigentes em suas demandas. Isso faz com que um novo modelo de Gestão Pública seja adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando as particularidades de cada esfera. (Silva; Mello, 2013)

O setor público brasileiro tem buscado desenvolver uma gestão pública “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia” e, com isso, “dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo ferir sua essência pública” (Lima, 2009, p. 2). Porém Guimarães (2000) pondera que ainda é necessária uma mudança, onde essa transformação será possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

Para tanto é necessário à sensibilização das pessoas, servidores, pois são elas que poderão dar início a uma nova cultura alinhada as expectativas da organização e as metas pessoais e profissionais. E é nesse sentido, que se busca uma alternativa de mudança tendo como foco as pessoas, onde se aplica a gestão por competências no setor público.

Tais transformações impõem mudanças significativas na forma de estrutura e funcionamento das instituições públicas, bem como acentuam o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em instituições flexíveis, adaptáveis e empreendedoras, implicando a necessidade de ressignificação e uso de novas tecnologias, especialmente de tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal. (Pantoja; Inglesias, 2013)

Apesar de as empresas públicas e privadas serem diferentes em alguns aspectos, sabe-se que possuem situações, se não iguais, parecidas, principalmente na área de recursos humanos. Em ambas são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, pois são essas pessoas que colaboram com o sucesso das organizações.

Para atender a nova demanda social por atendimento e serviço público de qualidade é necessário pensar estrategicamente e segundo Shickmann (2010), a gestão estratégica de pessoas é um modelo de gestão que busca relacionar os objetivos e as metas da organização ao desempenho e às formas mais adequadas para alcançá-los, ou seja, que planos precisamos traçar para desempenharmos nossas funções de forma satisfatória e assim atingir as metas estabelecidas.

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes (ENAP, 2015).

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços

públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores (ENAP, 2015).

A gestão de competências se enquadra à condição das organizações públicas, uma vez que no contexto atual elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos, o que implica a busca de novas formas de atendê-las, e por sua vez, leva à necessidade de adequar os perfis profissionais às novas situações. Para que isso ocorra às diretrizes e as metas organizacionais precisam ser desdobradas até o nível do indivíduo, vemos então que o desempenho não está relacionado apenas à organização, mas também às pessoas que nela atuam (Shickmann, 2010).

Essa demanda crescente por maior eficiência e eficácia das organizações públicas são reflexos dos avanços tecnológicos e maior acesso a informações que vão refletir diretamente na atuação do servidor. Sobre isso Bastos 2006 discorre que o crescente uso das tecnologias da informação está relacionado ao crescimento de demandas cognitivas, o que torna o trabalho mais complexo e se reflete na necessidade de maior qualificação do trabalhador. Tudo isso levará ao papel do servidor público e sua atuação.

A lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas.

Segundo Brandão e Guimarães (1999), cabe uma distinção entre Gestão por competências e Gestão de competências. A primeira se refere à estruturação das atividades das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las. A segunda se refere ao conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências, incluindo o planejamento, a organização, a avaliação e a escolha das formas de desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos.

Para que seja possível a prática da gestão de pessoas por competências em organizações públicas Amaral (2006) diz que está precisa assentar-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação. Ao analisar o escopo das medidas governamentais, a autora afirma que “a nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública”.

Dessa forma o servidor público passa a ser visto como agente capaz de mudança orientando seus esforços a entrega dos resultados propostos pela organização, desde que haja

uma sensibilização e reflexão sobre a missão, visão e valores da instituição, descentralizando as decisões tornando todos coautores e responsáveis pelo atingimento das metas e suas novas demandas, interpretando e ressignificando as ações quando necessários a fim de diminuir ou extinguir qualquer lacuna que exista individual ou coletivamente. É importante ressaltar, que na gestão por competências, as pessoas são objetivos fins e não meio para o sucesso da organização.

O que corrobora com Chiavenato (2014) as pessoas passam a ser vistas como seres humanos, como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e como parceiras da organização.

O servidor público é o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, ou na esfera federal, estadual ou municipal. A sociedade, ao eleger seus representantes, contribui para a definição dos rumos de ação em cada área de cada esfera de governo. Os dirigentes eleitos, por sua vez, orientam o funcionamento da administração pública. E o funcionamento da administração pública é operado pelos servidores públicos. São essas pessoas que, atuando na prestação direta de serviços ao cidadão brasileiro, terminam por ser a imagem ou representação do Estado.

Durante muito tempo prevaleceu à visão de que o servidor público era uma categoria subordinada à autoridade do Estado, sem qualquer comparação com os trabalhadores do setor privado. Dentro dessa visão, o servidor público é o responsável por preparar, implementar e executar as políticas governamentais. As organizações públicas, por sua vez, eram estruturadas para favorecer determinadas posturas e comportamentos desses servidores, estabelecendo-se universalismo de procedimentos, uma organização hierárquica e formal, com perspectivas de carreira claras e fixas, estabilidade no emprego, jornada de trabalho integral, princípio de senioridade na promoção dentro da carreira, sistemas de pensão vantajosos e sistemas de remuneração rígidos. Essas práticas tinham um objetivo claro: reduzir o risco de influência política, corrupção, má conduta e exercício de interesse privado. E, em última instância, visavam reduzir a instabilidade do governo. O principal argumento para essa estrutura era a produção de um status ético para o servidor que favorecesse o comprometimento com o bem público, a neutralidade, a imparcialidade, a observância da confidencialidade e a demonstração de expertise técnica (Demmke, 2005).

Essa forma de organização acabou por produzir distorções profundas na forma como a sociedade enxergava os servidores. Criou-se o senso comum de que o trabalho do servidor público era marcado por baixo desempenho, pouca dedicação, falta de criatividade e de flexibilidade. No decorrer dos anos, criou-se toda uma mitologia — pouco elogiosa, sem dúvida

— em torno dessa imagem. Na verdade, em torno da própria administração pública, pois o cidadão comum vincula a imagem do servidor à face visível do próprio Estado.

Um dos desafios do Estado na atualidade é superar essa visão ainda presente no imaginário popular e direcioná-la para as verdadeiras qualidades e valores do servidor público. Atualmente, a administração pública brasileira se esforça na direção da profissionalização e modernização.

O objetivo desse esforço é melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhores serviços à sociedade. Há um empenho geral para regulamentação de carreiras, renovação dos quadros e profissionalização, o qual pode ser percebido em âmbito federal, estadual e municipal. Todas essas iniciativas podem ajudar a melhorar a imagem do serviço público e autoestima dos que nele trabalham. A expectativa é de que, em decorrência, os estereótipos negativos tornem-se gradualmente coisa do passado.

A Gestão por Competências orienta a organização proporcionando, através de suas ações, o referencial de competências essenciais para o crescimento pessoal e o direcionamento necessário para articular o crescimento profissional as estratégias da organização.

Por isso, a OCDE (2010) recomenda que o governo brasileiro continue fomentando esforços para reforçar o papel das competências, inclusive na proposta de um quadro referencial de competências comuns para a administração pública que oriente os processos de recrutamento, gestão de desempenho e promoções.

1.4 Porque adotar a Gestão por Competências em redes públicas educacionais?

Escolas são instituições vivas, por tanto, dinâmicas e complexas, que refletem as mudanças sociais políticas e tecnológicas. Neste sentido, é indispensável a adoção de flexibilidade e inovação nas formas de gestão para a persecução da melhoria da qualidade e eficiência na prestação dos processos administrativos e educacionais (SOUZA, 2009).

A gestão por competências busca, adequar o perfil de seus profissionais com as necessidades organizacionais em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização no desempenho de suas funções, podendo dessa maneira também se enquadrar à condição das organizações públicas, visto que no contexto atual, elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos tendo a necessidade de adequar os perfis profissionais para o atendimento às novas situações. (PANTOJA et al, 2010).

Gerir instituições públicas a luz da gestão por competências pode trazer valiosas ferramentas de análise estratégica para alcançar com êxito o que a organização/escola possui como meta para a própria instituição/escola, funcionários, docentes e discentes.

Em consequência das mudanças contemporâneas, é necessária uma atuação estratégica com ferramentas que facilitam as atividades da gestão das organizações, tanto públicas como privadas (AHRENS, 2017).

A mesma necessidade de qualidade e eficiência que se pretende nas organizações privadas, tornaram-se desejáveis as organizações públicas. Pela natureza da própria administração, as privadas conseguem com mais rapidez, no entanto, as públicas tem demonstrado avanços em busca de uma gestão mais competente.

De acordo com Barbosa et al. (2015, p.30) estão acontecendo muitas mudanças no cenário da administração pública brasileira. As Práticas modernas de gestão já utilizadas nas organizações privadas há algum tempo vêm sendo incorporadas à administração pública, que passou a ver o cidadão como um cliente. Isso se deu em razão da demanda crescente da população, que está sempre buscando por serviços de melhor qualidade.

Essas mudanças ocorreram igualmente nas organizações educacionais, o que levou à definição de novos caminhos organizacionais da escola básica, que permite a implantação de outra cultura organizacional, firmando-se em estratégias de descentralização e autonomia, com a adoção de planejamento e gestão estratégica no ambiente educacional, objetivando o sucesso dessas organizações (DALCORSO, 2012).

A escola é uma organização complexa que pode ser pensada, em parte, pelos mesmos requisitos de outras, inclusive privadas, mas ela se assemelha mais às organizações que não têm fins lucrativos e às governamentais. Neste sentido, critérios de eficiência, eficácia e efetividade podem ser utilizados em unidades escolares, sem prejuízo para seus fins. (ABRUCIO, 2015)

A educação brasileira tem dedicado muita atenção à gestão na educação que, enquanto conceito novo, superador do enfoque limitado da administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, sua energia e competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas, ainda carentes de liderança clara e competente, de referencial teórico-metodológico avançado de gestão, de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas, pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos seus problemas (Luck, 2017).

A gestão escolar constitui uma dimensão e um prisma de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas

necessários para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (Silva e Mello, 2013).

No entanto, nas escolas é perceptível que os gestores possuem dificuldades na realização das funções gerenciais, visto que muitos deles são admitidos de maneiras partidárias à gerência das organizações, muitas vezes, sem informações sobre ferramentas da administração ou conhecimentos em métodos estratégicos voltados à gestão escolar.

Para Lück (2017), não se pode esperar que os gestores escolares enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro”, é necessário a inserção de pessoas capacitadas para a gestão de uma organização tão importante como escolas, pois muitos caminhos dentro da gestão estão surgindo, dando lugar a um perfil de gestão democrático-participativa, baseado na mobilização das equipes em prol aos resultados esperados e nas decisões conjuntas dentro da organização.

Nesse sentido ABRUCIO (2015), afirma que a complexidade da organização escolar afeta o seu principal gestor, o diretor. Ele tem de aliar quatro tipos de competências: conhecimentos específicos à Educação; o relacionamento interpessoal com a comunidade interna, em especial com os professores e alunos; a capacidade de ganhar confiança e atrair a comunidade externa, principalmente os pais; e habilidades em gestão.

O conceito de gestão parte do pressuposto de que o sucesso de uma organização social depende da mobilização de todos os componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria “um todo” orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2017). Na contemporaneidade, “[...] as organizações estão ampliando a sua visão e a atuação estratégica [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 8).

Uma organização educacional deve envolver indivíduos que visam alcançar objetivos afins, com o comprometimento coletivo, de analisar frequentemente o valor do fim almejado, ressignificando-os quando necessário e incessantemente buscando maneiras mais efetivas e profícuas de alcançar esses fins.

O que corrobora com HOY e MISKEI,(2015) quando dizem que para que as escolas se tornem organizações de aprendizagem eficazes, elas devem encontrar maneiras de criar estruturas que continuamente sustentem o ensino e aprendizagem e melhorem a adaptação organizacional; desenvolver culturas e climas organizacionais que sejam abertos, colaborativos e autorregulatórios, atraindo indivíduos que sejam seguros, competentes e abertos a mudanças.

Dessa forma, as ferramentas da gestão por competências trazem subsídios para que as escolas sejam organizações de aprendizagem eficientes. Como ferramentas propostas por RABAGLIO, (2015), mapear as competências organizacionais; identificar as competências necessárias para a execução de uma tarefa específica; identificar as competências que o colaborador possui; treinamento e desenvolvimento de competências; fazer o cruzamento das informações apuradas, identificando o gap de treinamento e o desenvolvimento necessário para o funcionário. Essas ferramentas, se utilizadas de maneira clara e objetiva podem se tornar excelentes estratégias para a gestão transformar a escola em uma verdadeira organização de aprendizagem.

Várias ferramentas e diversos modelos de avaliação podem ser usados com foco em gestão por competências, desde que cada cargo tenha definido seu perfil de competências. Essas informações serão o norte para que se possa planejar o seu desenvolvimento dando clareza e objetividade. (RABAGLIO, 2015)

É sob esse aspecto que a gestão da escola pública ganha ares mais profissional capazes de mensurar de forma clara e objetiva o seu desempenho e principalmente direcionar o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes para o alcance dos objetivos da escola: qualidade do ensino.

Como afirma SILVA (2019), o uso de ferramentas da administração seria fundamental ante os contemporâneos aspectos da gestão pública, como exemplo, a utilização da análise SWOT oriunda dos léxicos: a) Forças (Strengths); b) Fraquezas (Weaknesses); c) Oportunidades (Opportunities); d) Ameaças (Threats) na gestão escolar, com o intuito de analisar os fatores que norteiam a instituição, sejam eles, aspectos externos ou internos que influenciam diretamente no desempenho organizacional.

Nesse sentido é que Ribas, Facini e Teixeira (2014, p. 26) expõem a relevância de tais ferramentas como benefício às escolas.

Essa ferramenta vem na área da Administração e se encaixa com bastante veracidade no processo de Gestão Escolar, sendo um eficiente recurso a ser usado no mapeamento das condições socioeconômicas do ambiente onde está inserida a escola, bem como no levantamento dos acertos e dos pontos a melhorar no que diz respeito à própria forma de trabalho e funcionamento da instituição que está sendo gerenciada.

Compreende-se dessa forma que os aspectos de uma gestão estratégica podem ser facilmente implantados pela gestão escolar, auxiliando o diagnóstico e o estudo, evidenciando os aspectos necessários para a direção das instituições educacionais (BARBOSA et al., 2015).

Com a implantação da gestão por competências a escola pode se tornar de fato uma organização de aprendizagem, ou seja, locais onde os participantes continuamente expandem suas capacidades de criar e realizar, onde novos padrões de pensamento são incentivados, onde aspirações coletivas são alcançadas, onde os participantes aprendem como aprender juntos, e onde a organização amplia sua capacidade de inovação e de resolução de problemas. (HOY, MISKEL, 2015)

Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas que sejam expressas na qualidade da aprendizagem. (Ferreira e Souza, 2009).

Mas, o que é, enfim, qualidade na educação?

Demo (2007) afirma que qualidade é, genuinamente, um atributo humano, e o que representa melhor a marca humana é o desenvolvimento humano. Dessa forma, qualidade essencial seria aquela que expressa a competência histórica de fazer-se sujeito, deixando a condição de objeto ou de massa de manobra. Competência histórica significa capacidade de agir, de intervir na realidade, portanto, capacidade participativa. Nesse sentido, a educação é o melhor caminho para desenvolver a competência histórica de fazer-se sujeito. Em síntese, buscar qualidade em qualquer instituição de ensino significa trabalhar com seres humanos para ajuda-los a se construírem como sujeitos.

O que corrobora com Mannheim (1982) “a tarefa da educação não é simplesmente formar pessoas ajustadas à situação presente, mas também pessoas capacitadas a operarem como agentes do desenvolvimento social, levando-o a um estágio mais avançado”. Para tanto, é necessário que a escola possibilite situações que permitam o crescimento do aluno enquanto ser social, enquanto cidadão, capaz de intervir no meio em que vive de forma positiva, crítica e reflexiva (Piletti, 2014).

Assim, Libâneo (2004, p. 67-68) estabelece que uma educação escolar de qualidade social tenha as seguintes características:

- Assegura sólida formação de base que propicia o desenvolvimento de habilidades cognitivas, operativas e sociais, por meio do domínio dos conteúdos escolares (conceitos, procedimentos, valores), a preparação para o mundo tecnológico e comunicacional, integrando a cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética.
- Desenvolve processos de formação para a cidadania, incorporando novas práticas de gestão, possibilitando aos alunos a preparação para a participação nas organizações e movimentos populares, de modo a contribuir para o fortalecimento da sociedade civil e controle

da gestão pública. Para isso, cria situações para a educação da responsabilidade, participação, iniciativa, capacidade de liderança e tomada de decisões.

- Assegura a elevação do nível escolar para todas as crianças e jovens sem exceção, em condições iguais de oferta dos meios de escolarização.
- Promove a integração entre a cultura escolar e outras culturas, no rumo de uma educação intercultural e comunitária.
- Cuida da formação de qualidades morais, traços de caráter, atitudes, convicções, conforme ideais humanistas.
- Dispõe de condições físicas, materiais e financeiras de funcionamento, condições de trabalho, remuneração digna e formação continuada dos professores.
- Incorpora no cotidiano escolar as novas tecnologias da comunicação e informação.

O desenvolvimento dessas características pressupõe a existência de um ambiente democrático, a busca da autonomia, o compartilhamento de ideias, o trabalho cooperativo e de lideranças locais envolvidas com a gestão escolar.

O que só será possível através da gestão estratégica, democrática e bem orientada para os resultados assim como previsto na Constituição Federal, no Plano Nacional de Educação e nas Leis de Diretrizes e Base da Educação.

A Constituição Federal de 1988 estabelece, no artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser a democrática e participativa. Democracia e participação são condições fundamentais para o bom andamento da gestão escolar que visa, como princípio básico, à formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos que fazem parte da comunidade escolar.

A meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) tem o objetivo de assegurar as condições para efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) no art. 14 determina que os sistemas de ensino definam as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, respeitando suas peculiaridades.

Sem dúvida, uma escola bem organizada e gerida cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores e o sucesso na aprendizagem escolar. O modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares dos alunos (Libâneo, 2004, p.10).

As demandas sociais e o mundo do conhecimento que se desnuda exige a participação inteligente, corresponsável e partilhada dos agentes envolvidos com a produção de bens e serviços, desarticulando as relações de dominação e subordinação, tornando ultrapassada a divisão entre quem, de um lado planeja, decide, controla, e de outro lado, quem produz, executa e faz. Assim, para o ingresso no mundo novo do trabalho é indispensável à capacidade de pensar e trabalhar em equipe, tornando mais complexo e exigente o papel da escola e a responsabilidade de sua gestão (Santos, 2016).

Libâneo (2013) considera a existência de quatro concepções de gestão escolar: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático participativa, conforme a descritos no quadro 1 a seguir.

Quadro 1. Concepções de gestão escolar Libâneo

Concepção técnico-científica	Baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, visando a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. Algumas características desse modelo são: prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar; poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns tem mais autoridade do que outros; rígido sistema de normas; formas de comunicação verticalizadas (de cima para baixo), baseadas mais em normas e regras do que em consensos; maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais.
Concepção autogestionária	Baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício da autoridade e formas mais estruturadas de organização e gestão.
Concepção interpretativa	Considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação entre as pessoas. Entende que as práticas organizativas são socialmente construídas, com base nas experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas. No extremo, essa concepção também recusa a possibilidade de se ter um conhecimento mais preciso dos modos de funcionar uma organização e, em consequência, de se ter certas normas, estratégias e procedimentos organizativos.

Concepção democrático-participativa	Apoia-se na relação orgânica entre a direção e os membros da equipe na busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Advoga formas de gestão participativa, mas não exclui a necessidade de liderança, de coordenação, de diferenciação de competências profissionais entre os membros da equipe, de gestão eficaz e de avaliação sistemática da execução das decisões tomadas. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional - o planejamento, a organização, a direção, a avaliação -, uma vez que não basta a tomada de decisões: e preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem.
-------------------------------------	---

Fonte: Libâneo, 2013.

Wittmann (1997) defende a concepção democrático-participativa. Para ele, com o avanço e evolução da humanidade foi se construindo o conhecimento como nova base da relação humana, e isto constitui uma oportunidade para a construção de uma nova sociedade, fundada num estatuto de parceria ou "companheirice", uma vez que o conhecimento não traz consigo o risco de diminuição com seu uso. A escola é o lugar privilegiado para a construção e o exercício da parceria oportunizada pelo conhecimento, como base das relações humanas.

O objetivo específico do trabalho escolar e o próprio conhecimento; portanto, a função sociopolítica da escola está diretamente vinculada à base da relação no mundo novo que emerge, trabalhando competentemente com seu próprio objeto de trabalho. Cabe a administração compartilhada da escola o acompanhamento e desenvolvimento desta competência. Os gestores educacionais devem garantir as condições e os apoios necessários para que, no ato pedagógico os alunos ampliem seu conhecimento e, ao mesmo tempo, nos docentes e demais colaboradores, sejam produzidos, em todos e em cada um, as aptidões cognitivas e atitudinais necessárias neste mundo cada vez mais exigente.

É possível perceber que as concepções de gestão escolar estão relacionadas ao papel da escola na formação humana e social e a formação e atuação dos gestores escolares, entretanto, a Constituição Brasileira, no Art. 206 – Inciso VI, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Art. 3º - Inciso VIII, reza que o ensino será ministrado com base na gestão democrática do ensino público, o que leva a coloca-la não como proposta, mas como obrigação legal.

Porém a democratização das práticas escolares requer formação continuada e efetiva no movimento de ação-reflexão-ação. De tal maneira que as organizações, os profissionais e os

cidadãos de modo geral devem ter um rol de competências para que sejam críticos e sujeitos no processo de mudança em que estão mergulhados. (Eyng, 2001)

Nesse contexto a Gestão por Competências pode oferecer ferramentas valiosas, uma vez que utiliza de acordo com Guimarães (2000) as competências humanas e profissionais que compreendem a tríade: conhecimentos, habilidades e atitudes para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional- as competências necessárias a consecução de seus objetivos, (Brandão e Guimarães 2001) dando um caráter mais profissional, moderno e coerente a gestão escolar.

Educação e competência/habilidades são a chave para o bem-estar futuro e têm uma importância fundamental para reestabelecer o crescimento a longo prazo, combater o desemprego, promover a competitividade e estimular sociedades mais inclusivas e coesas. (OCDE, 2018d, p.15-18)

Para Brandão e Bahry (2005), o conhecimento diz respeito ao saber “o que” e “por que” fazer algo em determinada situação. Já a habilidade se refere ao saber “como” fazer, enquanto que a atitude estaria relacionada aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Pires et al. (2005), Fleury e Fleury (2001) defendem a ideia de que esses recursos agregam valor econômico às organizações e valor social aos indivíduos contribuindo na consecução dos objetivos organizacionais e ao reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa.

A gestão por competências é um modelo gerencial baseado no pressuposto de que o bom desempenho de pessoas e organizações está relacionado ao domínio de certos recursos. Segundo Fleury e Fleury (2001) esse modelo visa reduzir a diferença entre as competências necessárias à realização da estratégia organizacional e aquelas já disponíveis na organização. Para Chiavenato (2004) esse constructo refere-se a um modelo sistematizado, que objetiva a definição de perfis profissionais a fim de maior produtividade e adequação ao negócio da organização, identificando os pontos fortes e os pontos fracos, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base critérios objetivos e passíveis de mensuração.

Todo e qualquer profissional desempenha um conjunto de funções, associadas entre si, para cujo desempenho é necessário os conhecimentos, habilidades e atitudes específicos e articulados entre eles. A definição de padrões de desempenho focados nas competências constitui em condição fundamental para que os sistemas de ensino possam selecionar os profissionais com as melhores condições para o seu desempenho, tal como é sua responsabilidade, assim como orientar o contínuo desenvolvimento do exercício dessas competências e realizar a sua avaliação para orientar o seu aprimoramento. (LUCK 2009 p.13)

Fullan e Hargreaves (2000, p. 69-70) apontam que o desenvolvimento de escolas cooperativas depende, em grande parte, das ações de seus diretores, de um determinado tipo de liderança sutil, a qual faz a atividade ter um significado para os outros. Lembram também que a liderança pode se originar, e deve acontecer de diferentes lugares na escola e que nas escolas com uma profunda cultura de colaboração, todos os professores são líderes. Desta maneira, com base na literatura, pode-se concluir que uma competente administração da prática social da educação consolida a nova base da relação humana (o conhecimento), que é o próprio objeto do trabalho escolar, e que a gestão democrática da escola é uma contribuição indispensável para a formação do cidadão-trabalhador adequada aos tempos modernos, uma garantia e uma prática concreta da construção do conhecimento, da capacidade participativa e da emancipação dos indivíduos.

Em consequência, o monitoramento e a auto avaliação se constituem responsabilidade pública da gestão democrática. É ela que estabelece a credibilidade da escola e da educação, que tanto carecem de reconhecimento público para sua revitalização. Aliás, a própria legitimidade da escola depende desse processo (Gadotti, 1997).

Portanto, o que se evidencia como importante é uma prática democrática orientada pela eficácia e eficiência, continuamente monitoradas e avaliadas. Como a democratização da gestão escolar é uma proposta de mudança cultural, conforme indicado por Ghanem (1998, p. 154), é importante ter em mente que não deve ser lenta e sim consistente: O tempo que ela durar depende diretamente do que fizermos para que ela aconteça.

Assim a Gestão por Competências em redes públicas educacionais constitui excelente ferramenta que confere maior profissionalismo a gestão escolar, proporcionando eficácia e efetividade em suas ações estratégicas para o atingimento das metas estabelecidas coletivamente pelos atores envolvidos no processo de ensino aprendizagem, gerando um clima de colaboração proveniente da cultura de desenvolvimento pessoal e profissional alinhada à missão, visão e futuro da unidade escolar, uma vez que todos sabem quais são as competências e habilidades requeridas para entrega com eficácia da demanda por qualidade na educação, sendo valorizados reconhecidos através da soma das competências individuais e profissionais gerando assim a competência organizacional.

A Figura 4 resume de forma simplificada o modelo de Gestão por Competências.

Figura 4. Gestão por Competências



Fonte: ENAP, 2015. Adaptações da autora.

Sendo assim, a gestão por competências tem muito a acrescentar as organizações públicas educacionais conferindo-lhe uma gestão moderna voltada para o desenvolvimento de competências que gerem resultados de excelência.

Nesse sentido, torna-se importante orientar o planejamento estratégico das instituições públicas para a gestão de competências, atendendo ao disposto legal, e a máxima do serviço público, que é a prestação de serviços à sociedade com qualidade e eficiência, através do alinhamento dos recursos humanos à missão, visão e valores organizacionais. (Mendonça, Mendes e Deboça, 2017)

1.5 Breve histórico da Administração Escolar no Brasil

O Positivismo iluminou decisivamente as teorias clássicas de administração concebidas e adotadas na aurora do século XX, em particular o taylorismo norte-americano e fayolismo francês e, mais tarde, o modelo burocrático weberiano dos povos saxões. Esses movimentos invadiram as várias áreas temáticas da administração, incluindo a administração da educação (Sander 2001, p. 267 *apud* Fernandes 2008).

Preocupado com a questão da produtividade nacional, o conhecido engenheiro americano Frederick Taylor publica em 1911 a sua famosa obra – *The principles of scientific management* – onde procura apresentar as soluções que considera imprescindíveis para aumentara eficiência das empresas.

O objetivo de Taylor era definir o “homem certo” e a correta padronização da execução de cada serviço, numa concepção de “The one best way”, com base no controle de tempos e movimentos, bem como de estímulo salarial para a obtenção de maior produção.

Cinco anos depois da publicação da obra de Taylor surge na França o livro de outro engenheiro, Henri Fayol, com o título *Administration Industrielle et Générale*, e que constitui outro documento clássico dos estudos de administração. Fayol manteve a preocupação fundamental com a eficiência na organização, mas ampliou o olhar para o processo organizacional como um todo – *The body corporate*. Para Fayol “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

No Brasil os estudos sobre administração escolar começam nos anos 30, com os “Pioneiros da Educação Nova”, e eram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista que se aproximava da organização empresarial. Passados meio século, com a reforma curricular dos cursos de Pedagogia e licenciaturas, a disciplina passou a ser denominada Organização do trabalho pedagógico ou Organização do trabalho escolar. Houve pouca preocupação com os aspectos propriamente organizacionais técnico-administrativos (Libâneo, 2001).

1.6 Imagem organizacional da escola como empresa

Desses estudos surge o que Costa (1998), chamou de Imagem Organizacional da Escola como Empresa e que Libâneo caracteriza como: a) prescrição detalhadas de funções, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar; b) poder centralizador do diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns tem mais autoridade do que os outros;

c) ênfase na administração (sistemas de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle de atividade), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar; d) comunicação linear, de cima para baixo, baseada em normas e regras e e) maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas.

“A visão produtiva da escola acentua a importância da eficácia (adequação dos resultados aos objetivos previstos) e da eficiência (uso adequado dos recursos): planificação precisa e ajustada, direção por objetivos, controle minucioso da qualidade, seleção e promoção do pessoal diretivo” (Muñoz e Roman, 1989 *apud* Costa, 1998).

Tendo como referência o positivismo como paradigma dominante na época, buscou-se com essa imagem empresarial trazer uma eficiência à custa de uma harmonia social que só se estabeleceria se as pessoas abrissem mão de seus ideais, pelos ideais da sociedade. A Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Ciências Económicas e das Organizações

escola então seria o ambiente perfeito para esse “altruísmo”, buscar-se-ia o conhecimento científico sem interferências subjetivas que levariam todos a um consenso da realidade e assim teriam harmonia e eficiência.

1.7 Imagem organizacional da escola como burocracia

Max Weber foi o primeiro, e certamente o maior, teorizador da burocracia enquanto modelo organizacional.

A experiência tende a mostrar universalmente que o tipo burocrático mais puro de organização administrativa é o monocrático burocrático – é capaz, numa perspectiva puramente técnica, de atingir o mais alto grau de eficiência nesse sentido é, formalmente o mais racional conhecido meio de exercer a dominação sobre os seres humanos (Weber 1971: 24 *apud* Castro 1998).

Essa dominação pode se dar de várias formas três formas: a) dominação racional legal: na qual a obediência se deve aos regulamentos, os quais, de sua parte, normatizam inclusive esse processo de obediência; b) dominação tradicional: sustentada na crença do poder decorrente da tradição do dominador, obedecendo-se a este por fidelidade pessoal do servidor à própria tradição e c) dominação carismática: baseado na devoção à pessoa do dominador e às suas capacidades como heroísmo, intelectualidade, oratória, etc. (Weber p. 707 *apud* Castro, 1998).

Analisando o sistema educacional brasileiro é possível perceber seu caráter burocrático na centralização das decisões no Ministério da Educação, suas Secretarias Municipais e Estaduais, no trabalho pedagógico uniforme e impessoal e a burocracia presente nas atividades docentes.

1.8 A imagem da escola como democracia

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito a coisas públicas que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza (Freire, 1993 p. 89 *apud* Lima, 2007).

É estranho em pleno século XXI, buscarmos a democratização da escola, tudo ainda
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Ciências Económicas e das Organizações

estános discursos políticos e pedagógicos na prática encontramos escolas como empresas burocráticas, realizando seu papel pedagógico de maneira mecânica, sem relação entre o que se faz e o que pratica.

Para falarmos de democracia não podemos deixar de mencionar John Dewey, que marcou a concepção democrática na escola. No Brasil essa concepção deu origem ao Movimento da Escola Nova, liderada por Anísio Teixeira, que tinha a atividade prática e a democracia, como importantes instrumentos da educação. O papel da escola seria contrapor o sistema fabril, onde os alunos não teriam nada a contribuir, e reproduzir a comunidade em miniatura, apresentando o mundo de forma simplificado e organizado, aos poucos, conduzindo as crianças ao sentido e a compreensão das coisas mais complexas.

Para Mannheim (1982) “a tarefa da educação não é simplesmente formar pessoas ajustadas à situação presente, mas também pessoas capacitadas a operarem como agentes do desenvolvimento social, levando-o a um estágio mais avançado”. Para tanto, é necessário que a escola possibilite situações que permitam o crescimento do aluno enquanto ser social, enquanto cidadão, capaz de intervir no meio em que vive de forma positiva, crítica e reflexiva.(Mannheim, Piletti & W, 2014)

1.9 A imagem organizacional da escola como arena política

A imagem organizacional da escola como arena política rompe com os aspectos da racionalidade empresarial, com a formalidade e rigidez da burocracia e não é tão calmo e tranquilo como o consenso que se presume ter na democracia como organização escolar.

A visão da escola como arena política também destaca o enorme peso que as ações e relações entre os membros desempenham na configuração organizativa. Neste caso, o poder não parece ser algo que se estabeleça a priori sobre bases imanentes, de modo que o seu exercício seja inseparavelmente unido a sua fonte de origem. Pelo contrário, parece ser algo que se constrói na relação com os demais membros (López & Moreno, 1994, p. 33, Costa, 2010).

A análise micropolítica surge como melhor estudo para entender a arena política, sendo as escolas espaços privilegiados para aplicação dessa imagem organizacional, caracteriza-se por uma diversidade de atitudes de seus atores, que juntos, defendem seus interesses pautando-se no conflito e na negociação.

1.10 A imagem organizacional da escola como anarquia

O conceito de anarquia não surge aqui negativamente conotado, mas como metáfora cujo uso permite visualizar um conjunto de dimensões que poderão ser encontradas nas organizações escolares (Costa, 2003, p.89).

“Essa imagem apresenta quatro tipos de ambiguidade: a ambiguidade das intenções, a ambiguidade do poder, a ambiguidade da experiência e a ambiguidade do êxito. Segundo os autores o surgimento das ambiguidades reside no colapso das teorias tradicionais e a natureza organizacional, no que concerne as organizações escolares” (Cohen, Marh e Oslen, 1972 *apud* Costa, 1998)

Para melhor compreensão da ambiguidade como principal atributo a imagem organizacional da escola anárquica, utiliza-se a metáfora do caixote de lixo.

Com o caixote de lixo, pode-se construir respostas para vários tipos de problemas, as decisões são despejadas pelos participantes a medida que são geradas. A mistura de lixo num único caixote pode depender da combinação de caixotes disponíveis, dos rótulos disponíveis, do lixo que se produz, e da rapidez com que o lixo é recolhido e removido do local (Cohen, Marh e Oslen, 1972 *apud* Costa, 1998)

Percebe-se a falta de uma sequência lógica, de um planejamento bem elaborado que abarque o maior número de situações adversas que podem se apresentar a escola, de objetivos e metas claras e estratégias eficientes. Age-se no reflexo, como reação e não uma ação pensada e articulada.

1.11 Imagem organizacional da escola como cultura

Segundo Libâneo (2001), essa corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetiva das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão as coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos.

Nessa perspectiva a organização escolar enquanto cultura se fundamenta nos valores, crenças, interações e experiências de cada um e nos remete ao paradigma das relações humanas.

Sobre essa forma de ver a organização escolar Libâneo (2001), ainda reitera que ela não exclui a presença de elementos objetivos, tais como as ferramentas de poder externas e internas, a estrutura organizacional, e os próprios objetivos sociais e culturais definidos pela sociedade e o Estado.

O sucesso da organização depende então do grau de partilha de valores, rituais e formas de comunicação, que podem ou não construir uma cultura forte, tendente à promoção do sucesso da mesma, devido à coesão que provoca (Costa, 1998).

Neste contexto percebe-se que a organização cultural na escola está ligada a cultura social do seu entorno, a cultura que cada um traz consigo, seus ideais, suas crenças e também a cultura interna da escola, sua política, suas regras e normas e suas práticas pedagógicas.

Entretanto, nenhuma cultura por mais enraizada que seja é imutável. Mas dependente de conhecimento por partes dos gestores, envolvimento por parte dos colaboradores e metas claras para que ela aconteça, visando sempre à qualidade do ensino sem se enclausurar em um tipo de organização engessada, mas disposta a encontrar soluções que respondam a responsabilidade enquanto servidor público e aos desafios dessa nova demanda educacional e social.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA DA PESQUISA

O método é a forma pela qual se busca atingir determinado objetivo de pesquisa, conforme Richardson (1999, p.22). Segundo o autor, metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método.

Por se tratar de um estudo alinhado a área educacional e levando-se em conta a preocupação da pesquisa com a atuação prática dos sujeitos envolvidos (Gil, 1999) e ainda a necessidade de se esclarecer os aspectos relacionados a gestão escolar por meio da inferência dedutiva, fez-se investigação exploratória e descritiva, estabelecendo-se relações e significados, de forma a compreender as informações obtidas e traçar um paralelo com a bibliografia pesquisada, confrontando-as com as hipóteses inicialmente levantadas, através do método hipotético-dedutivo, com o objetivo de revelar os dados encontrados.

Com o objetivo de se obter a descrição exata da realidade, buscou-se fundamento teórico em Barros e Lehfeld (2000, p. 70), definindo-se assim a intenção da pesquisa descritiva, que consiste em “(...) descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Com referência aos meios utilizados para a coleta e a interpretação de dados, a pesquisa trabalhou na perspectiva teórico-bibliográfico, documental e de campo, assim delineados:

a) teórico-bibliográfica - teve a finalidade de buscar a produção teórica existente sobre o tema, expor e analisar a fundamentação necessária ao desenvolvimento do estudo e da investigação propostos, em acordo com as bases teóricas indicadas;

b) documental – Realizada a partir da legislação vigente, tendo sido levantados os aspectos legais que dão suporte à implantação da gestão democrática e gestão por competências nas escolas públicas bem como as diretrizes que os norteia;

c) de campo – Foi aplicado um questionário com o objetivo de conhecer o modelo de gestão utilizado pelas escolas pesquisadas, a forma como estas são administradas e o conhecimento dos gestores acerca da gestão por competências.

Com relação ao questionário para obtenção dos dados de campo, foram elaborados 04 (quatro) questões sobre a caracterização escolar; 02 (duas) questões sobre a formação acadêmica dos gestores; 06(seis) questões sobre o modelo de administração/gestão escolar e 1(uma) questão sobre o conhecimento a respeito de gestão por competências. Cabe ressaltar que todas as questões havia espaço para observações descritivas a serem

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Ciências Económicas e das Organizações

acrescentadas conforme a necessidade e ou vontade do entrevistado.

Para Malhota et al (2005), um questionário é um conjunto de perguntas para obter informações do entrevistado e devem conter perguntas fáceis de serem respondidas, que motivem o entrevistado a responder todo ele, se mantendo envolvido, minimizando erros de resposta.

Portanto, a análise dos dados se dará através da exploração dos conteúdos obtidos na pesquisa bibliográfica e questionário aplicado.

Segundo Moraes (1999, p7-32) a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

A análise das informações obtidas no questionário terá o objetivo de verificar se a forma como as escolas são geridas influenciam na qualidade educacional.

A aplicação do questionário foi realizada no período de setembro a dezembro de 2017. Foram aplicados a 27 escolas, das 29 existentes na rede municipal de ensino de Luís Eduardo Magalhães-Ba. O propósito da escolha deste público foi verificar, de acordo com o objetivo deste trabalho, se há algum modelo de gestão utilizado pelas escolas e se as mesmas conhecem o modelo de gestão por competências. O público alvo da aplicação do questionário foram os diretamente ligados à gestão, diretores e vice-diretores das unidades escolares.

Após a aplicação do questionário, os dados foram analisados e tabulados com fundamento na teoria bibliográfica e documental que alicerçaram essa pesquisa e para tornar os resultados mais didáticos utilizou-se a perspectiva quantitativa na apresentação dos resultados. Para tal apresentação utilizou-se a ferramenta estatística como proposto por Gil (1991, p. 103): “Em todos os levantamentos há que calcular porcentagens, médias, correlações, etc. (...) procedimentos relacionados com os objetivos da pesquisa.” A fim de torná-la mais clara e objetiva em sua análise.

A pesquisa e análise de dados se deram sob o olhar qualitativo que segundo André & Lüdke (1993, p. 11 e 12), afirmam que:

A pesquisa qualitativa tem o seu ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (...) Os dados coletados são predominantemente descritivos. (...) A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto, (...). O significado que as pessoas dão às coisas e à

CARINE BARROS-GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:ESTUDO DE CASO DA GESTÃO PÚBLICA
EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE LUIS EDUARDO MAGALHÃES-BA

sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. (...) A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo.

Para que as respostas fossem as mais fidedignas possíveis, manteve-se a ética do sigilo em relação ao nome dos entrevistados bem como o de suas unidades de ensino.

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

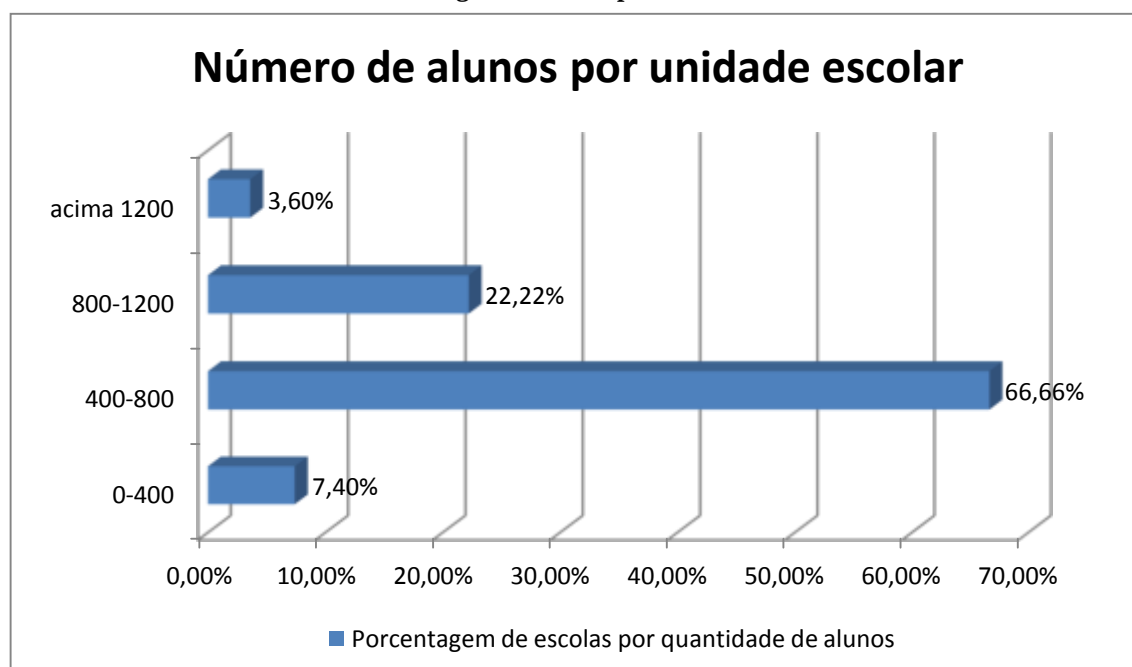
Antes de expor os dados da pesquisa, cabe frisar um aspecto essencial: como a gestão pode ser avaliada no que se refere à melhoria da qualidade da educação? Defende-se aqui que a principal métrica deve ser o desempenho dos alunos. Esta visão parte do pressuposto de que o sistema escolar deve garantir as condições para o aprendizado do alunado, verdadeiro portador dos direitos básicos associados à Educação (MEC, 2013).

Como instrumento para aferir a qualidade educacional temos o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) que é calculado, entre outras coisas, com os resultados obtidos pelos alunos em avaliações internas nacionais como a Prova Brasil.

Neste sentido, qualquer avanço na gestão escolar só será válido caso consiga produzir bons resultados do corpo discente, definidos por conteúdos legitimados socialmente e sob o monitoramento/avaliação constantes. Dessa forma, a maneira como a escola é gerida tem total relevância.

De início foram levantados os dados de caracterização da escola, como número de alunos, professores e funcionários administrativos.

Gráfico 1. Porcentagem de escola por número de alunos.



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

O Município, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) é um dos que mais crescem no Brasil, a população é atraída pelo agronegócio que alavanca o PIB (Produto Interno Bruto) do país. O que se reflete no aumento de alunos na rede de ensino, quem 2001 era de 3.726, em 2013 passou para 15.680 e agora conta com 19.500

em 2017 (PlanoMunicipal de Educação de Luís Eduardo Magalhães - BA, 2017).

O gráfico acima mostra a quantidade de alunos por unidade escolar, 66,66% das escolas recebem de 400 a 800 alunos, 22,22% recebem de 800 a 1200 alunos, 7,4% atendem até 400 alunos e 3,6% das escolas atende mais de 1200 alunos.

A responsabilidade dos gestores é grande uma vez que é considerável a diferença entre os índices de escolas públicas e privadas em relação à aprendizagem dos alunos. O principal instrumento aferidor da qualidade do ensino utilizado é o Índice de desenvolvimento da educação Básica (IDEB). Estudos apontam que a maneira como a escola é gerida reflete em tais índices. (Abrucio, 2015)

Anos Iniciais do Ensino Fundamental

Quadro 2. IDEB – Índice de desenvolvimento da educação básica anos iniciais.

	IDEB Observado						Metas					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2007	2009	2011	2013	2015	2021
Total	3.8	4.2	4.6	5.0	5.2	5.5	3.9	4.2	4.6	4.9	5.2	6.0
Dependência Administrativa												
Estadual	3.9	4.3	4.9	5.1	5.4	5.8	4.0	4.3	4.7	5.0	5.3	6.1
Municipal	3.4	4.0	4.4	4.7	4.9	5.3	3.5	3.8	4.2	4.5	4.8	5.7
Privada	5.9	6.0	6.4	6.5	6.7	6.8	6.0	6.3	6.6	6.8	7.0	7.5
Pública	3.6	4.0	4.4	4.7	4.9	5.3	3.6	4.0	4.4	4.7	5.0	5.8

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2017.

Anos Finais do Ensino Fundamental

Quadro 3. IDEB – Índice de desenvolvimento da educação básica anos finais

	IDEB Observado						Metas					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2007	2009	2011	2013	2015	2021
Total	3.5	3.8	4.0	4.1	4.2	4.5	3.5	3.7	3.9	4.4	4.7	5.5
Dependência Administrativa												
Estadual	3.3	3.6	3.8	3.9	4.0	4.2	3.3	3.5	3.8	4.2	4.5	5.3
Municipal	3.1	3.4	3.6	3.8	3.8	4.1	3.1	3.3	3.5	3.9	4.3	5.1
Privada	5.8	5.8	5.9	6.0	5.9	6.1	5.8	6.0	6.2	6.5	6.8	7.3
Pública	3.2	3.5	3.7	3.9	4.0	4.2	3.3	3.4	3.7	4.1	4.5	5.2

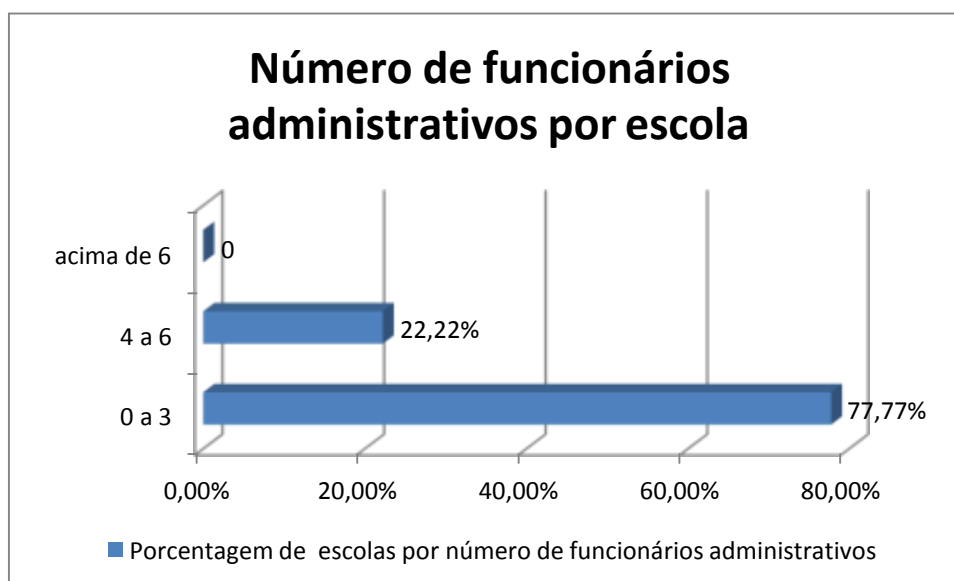
Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2017.

Um estudo de caso realizado por ABRUCIO, 2015 em 10 escolas paulistas revelou que quanto mais articulada e sistêmica a visão do diretor, melhores os resultados acadêmicos das escolas, obtendo melhor resultado no IDEB em situações contextuais similares.

Atentas a isso, as escolas particulares procuraram adequar o seu modelo de gestão. Mediante a essas circunstâncias atuais, o modelo de Gestão por Competências é observado, como uma das formas para produção de vantagens reais as escolas privadas, à medida que oportuniza o reconhecimento e a difusão das diferentes competências organizacionais e humanas. (CARBONE et al., 2006).

O gráfico abaixo mostra a quantidade de funcionários administrativos por escola.

Gráfico 2. Porcentagem de escolas por número de funcionários administrativos.

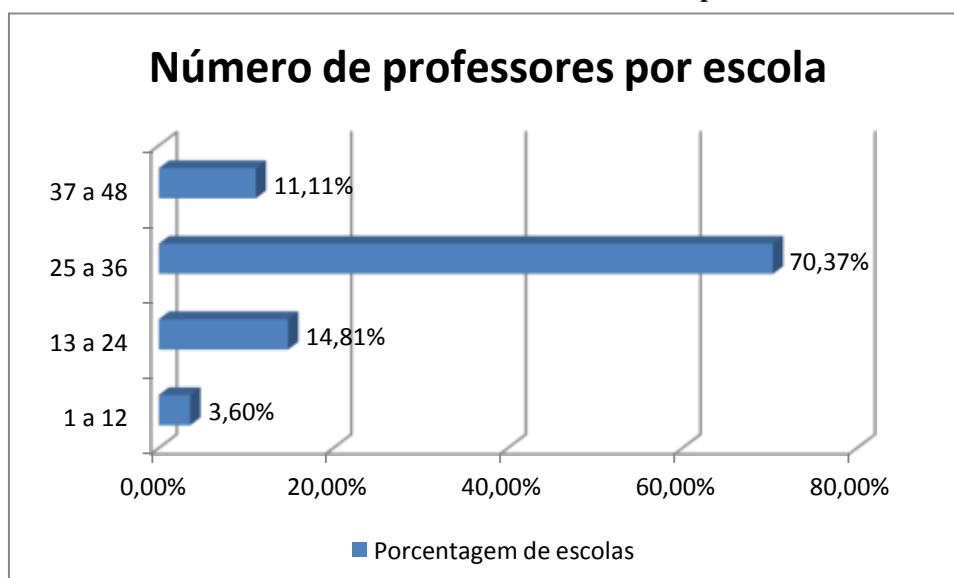


Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Das escolas pesquisadas 77,77% possuem 3 funcionários administrativos incluindo o secretário escolar, 22,22% das escolas possuem de 4 a 6 funcionários. A maioria das escolas alegou ser insuficiente a quantidade de funcionários, o que os faz, às vezes deixar de exercer sua função de gestor para ajudar a secretaria escolar.

O gráfico a seguir mostra a quantidade de professores por unidade escolar.

Gráfico 3. Número de funcionários administrativos por escola



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

O número de professores é correspondente à quantidade de alunos matriculados

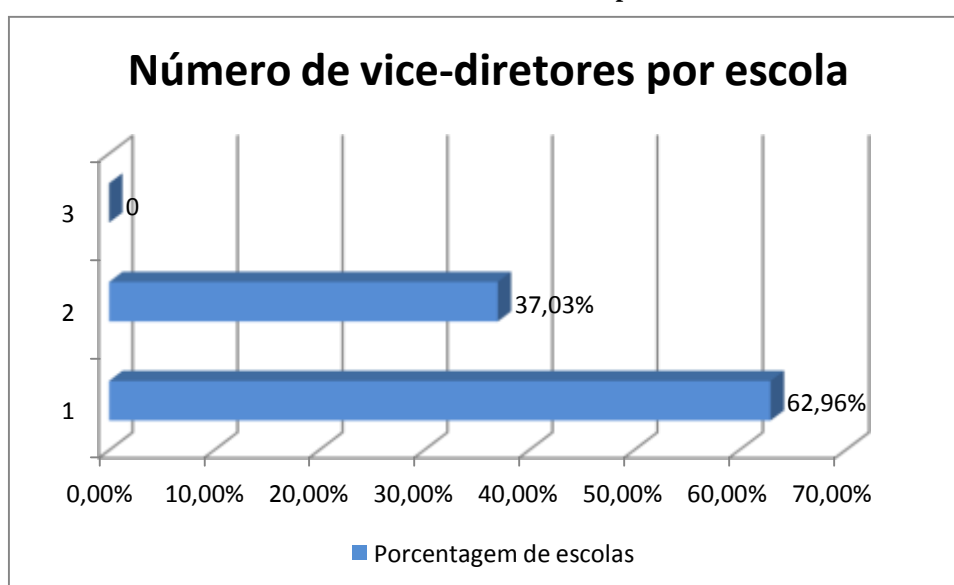
por unidade escolar. Das escolas pesquisadas 70,37% possuem de 25 a 36 professores, 14,81%

possuem 13 a 24 docentes, 11,11% possuem de 37 a 48 e 3,6% possuem 1 a 12 docentes.

Quando os gestores foram questionados se a quantidades de docentes são suficientes 75% alegaram que gostariam que houvesse professores para reforço escolar durante todo ano, 15% alegaram ser suficiente à quantidade de docentes em sua unidade escolar.

O gráfico abaixo mostra a quantidade de vice-diretores por escola.

Gráfico 4. Número de vice-diretores por escola



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Das escolas pesquisadas 62,96% contam com 1 vice-diretor e 37,03% das escolas contam com 2 vice-diretores.

As funções do vice-diretor incluem ações e atividades de natureza administrativa e pedagógica, de forma que, o vice-diretor se relaciona com todos os segmentos da unidade escolar.

Entretanto a realidade é outra, nas escolas pesquisadas a função do vice-diretor é representar o diretor em sua ausência e cuidar da indisciplina dos alunos.

A tabela abaixo se refere à formação acadêmica de diretores e vice-diretores.

Tabela 1. Formação acadêmica dos diretores e vice-diretores

88,88%	Possuem licenciatura nas diversas áreas da educação
11,11%	São pedagogos e possuem especialização em gestão escolar

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Já 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. (Luck, 2009)

A necessidade de uma formação específica para os gestores fica evidenciado no estudo realizado por Abrucio, (2015) o fator que primeiramente saltou à vista foi o que chamamos de qualidade do corpo de gestores, em particular do diretor. Esta variável teve um peso grande na diferenciação das escolas, atuando na definição de lideranças com maior capacidade de gestão. Em outras palavras, é preciso formar melhor os líderes, em vez de esperar que os diretores tenham este dom natural. Com mais peso do que este critério aparece a capacitação posterior. Ter feito capacitação foi um fato positivo, mais ainda se foi direcionada para um curso em gestão.

Em síntese, eficiência, eficácia e efetividade deveriam fazer parte da prática dos gestores, assim como, critérios públicos de equidade e ética pública deveriam ser indissociáveis dos mesmos.

Deste modo não se pode ignorar a necessidade dos gestores terem conhecimentos específicos das ferramentas de gestão. Como apresenta a tabela acima, somente 11,11% dos gestores possuem especialização em gestão escolar.

Uma das hipóteses levantadas durante a pesquisa era que os gestores escolares possuíam formação ou especialização em gestão escolar e a mesma influenciava na qualidade da instituição.

Com base nos dados obtidos podemos refutar em parte essa hipótese uma vez que 88,88% dos gestores entrevistados não possuem formação específica para atuarem como gestores escolares e em relação à qualidade institucional os dados abaixo deixaram mais claros sua influência.

Tabela 2. Modelo de gestão utilizado pela escola

96,29%	Parcialmente democrática
3,6%	Totalmente democrática

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Uma das hipóteses levantadas neste estudo afirmava que todas as escolas pesquisadas possuíam de forma efetiva a gestão democrática. Pelos dados encontrados essa hipótese pode ser refutada.

Embora a gestão democrática na escola seja uma determinação legal – CF/1988 e LDBEN 9394/96 – e, como tal, deve ser cumprida, ainda se tem mais discursos do que sua efetiva implementação.

Como mostra a tabela acima, 96,29% das escolas se consideraram parcialmente democrática e apenas 3,6% declararam atender aos requisitos necessários a gestão democrática. A democracia que se propõe no contemporâneo não é a mesma de meados do século XIX, inspirando-se no princípio de que a educação é direito de todos e dever do Estado, buscando-se assim a democratização da oferta com qualidade do ensino e vislumbrando meios para que isto se concretize através da presença de Conselhos Escolares, Grêmio Estudantil e de um PPP construído coletivamente.

Quaisquer que sejam as abordagens da gestão incorporadas pelas escolas públicas, que tenham como objetivo a qualidade do ensino, terão que enfrentar os seguintes desafios: convergir a prática pedagógica na aprendizagem dos alunos, apoiar os professores nas

iniciativas inovadoras na sala de aula, favorecer participação da família e do aluno na escola, construir democraticamente o Projeto Político Pedagógico e o Colegiado escolar. A escolha democrática dos gestores pela comunidade educativa, tem sido um processo desafiador. Porém, tal processo é fundamental para o exercício da gestão democrática. (CARREIRO, 2015)

A gestão da escola deve buscar a democracia e tê-la como princípio de sua organização e como filosofia institucional, transformando suas ações em oportunidades de crescimento individual e coletivo. O que corrobora com a gestão por competências que busca o crescimento individual e institucional.

Quando questionados sobre a gestão administrativa e pedagógica os gestores foram unânimes em informar que a gestão administrativa fica a cargo do secretário escolar e a pedagógica com os coordenadores pedagógicos.

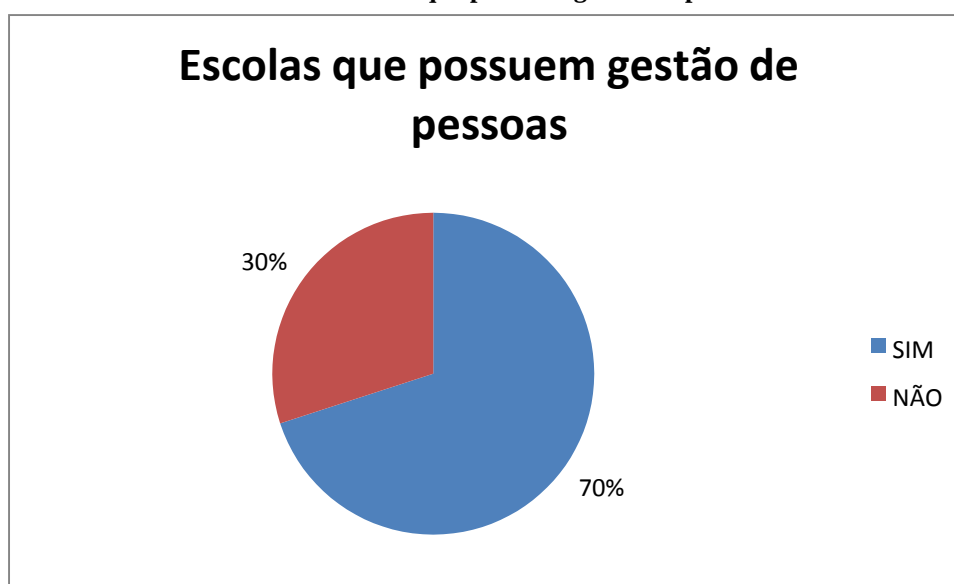
A gestão financeira é feita pelo diretor com o auxílio dos programas governamentais específicos para esse fim.

Os resultados obtidos no questionamento acima permite agora confirmar parte da hipótese levantada acima de que a formação dos gestores influencia na qualidade institucional. Ao gestor escolar cabe a gestão de seu pessoal, de seus recursos materiais e de seus recursos financeiros. Dessa forma, cabe à escola a gestão de todo o seu patrimônio imaterial (pessoas, ideias, cultura) e material (parte física da instituição). “Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está à incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem” (VIEIRA, 2007, p. 62).

O que se apreende é que sem formação específica os gestores ignoram o que seria sua responsabilidade fragmentando-as e delegando a terceiros o que vai se refletir num desempenho insatisfatório dos alunos como observado nos resultados obtidos.

O gráfico abaixo mostra a porcentagem de escolas que declararam ter gestão de pessoas

Gráfico 5. Escolas que possuem gestão de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Das escolas pesquisadas 70% alegaram que possuem gestão de pessoas. Quando questionadas sobre como se dava essa gestão: disseram que de acordo com as normas da instituição, cada escola possui suas próprias regras. Os 30% restantes alegaram não possuir gestão de pessoas.

A tabela a seguir revela a quantidade de unidades escolares que declararam possuir, missão, visão e valores.

Tabela 3. Escolas que possuem missão, visão e valores.

59,25%	Declararam possuir missão, visão e valores no projeto político pedagógico.
11,11%	Declararam que possuem e estão expostos em banners
29,62%	Declararam que não possuem

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

De acordo com Chiavenato (2014), toda organização existe para atender a alguma finalidade: oferecer um serviço ou produto à sociedade, e a missão representa essa finalidade. Mas ela não é estática, e pode mudar ao longo da existência da organização. Além disso, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio.

Toda organização possui a sua missão específica, que é desdobrada nos objetivos organizacionais principais. A discussão sobre a missão ocorre frequentemente nas organizações, com o intuito de fazer com que cada funcionário saiba exatamente qual é a sua contribuição pessoal para alcançar a finalidade.

Através da declaração formal e escrita da missão, a organização orienta e estimula a iniciativa pessoal de cada um de seus colaboradores. Para Welch (2005), a missão deve anunciar exatamente aonde a empresa quer ir. Os dados obtidos na tabela acima pode nos esclarecer porque há tantas escolas ineficientes naquilo que na verdade é a sua razão de existir: educação, qualidade educacional. Quem não sabe aonde vai, qualquer lugar serve. (Lewis Carroll)

Vale ressaltar que a pergunta anexa à existência da missão, visão e valores, era se os gestores percebiam o compartilhamento destes por parte dos colaboradores, dos 59,25% das escolas que declararam possuir a missão, visão e valores de alguma forma, alegaram que não são compartilhados pelos colaboradores.

A tabela abaixo se refere sobre o conhecimento dos funcionários, incluindo professores, acerca das competências e habilidades requeridas para seu cargo/função.

Todos os funcionários incluindo professores conhecem as habilidades e competências requeridas para o cargo/função?

Tabela 4. Conhecimento sobre competências e habilidades de cada cargo/função

55,55%	Declararam que a maioria dos funcionários conhecem as habilidades e competências requeridas
44,44%	Declararam que nem todos conhecem

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Das escolas analisadas 55,55% declararam que a maioria dos funcionários conhecem as habilidades e competências requeridas para seu cargo, porque a maioria exerce seu trabalho de maneira satisfatória. Porém não souberam precisar quantos conhecem.

Já 44,44% das escolas alegaram que nem todos conhecem as habilidades e competências requeridas, a justificativa para tal resposta é semelhante a anterior, não exercem seu trabalho de maneira satisfatória.

Vale enfatizar que ficou evidente que as respostas dadas foram empíricas, uma vez que a questão a seguinte está atrelada a esta. A escola possui algum instrumento que mensure se as habilidades ou competências são atingidas pelos funcionários, incluindo os professores? A resposta pode ser encontrada no gráfico abaixo.

Gráfico 6. Possuem instrumentos de mensuração de competências e habilidades.



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Apenas uma do universo de 100% das escolas pesquisadas declarou possuir instrumentode mensuração das habilidades e competências de cada cargo ou função.

Instrumentos de mensuração das habilidades e competências permite analisar o desempenho individual ou coletivo das pessoas, é uma ferramenta de gestão de que trata da apreciação sistemática de cada profissional em função das atividades que desempenha, das metas e resultados e/ou do comportamento durante certo intervalo de tempo e do potencial de desenvolvimento.

É através deste processo que os gestores analisam o comportamento de seus funcionários, para identificar pontos fortes e pontos a desenvolver, sendo possível, traçar planosde desenvolvimento focados nos gaps identificados.

Como nos diz Freitas et al. (2009, p. 35), “a avaliação é um processo que envolve todos os seus atores, com vistas a negociar patamares adequados de aprimoramento, a partir de problemas concretos vivenciados por ela”. Para melhorar a qualidade da educação prestada, uma instituição deve focar seus esforços em construir uma avaliação que mesure tudo que é relevante ao andamento da instituição sempre focando em seus resultados, a qualidade da aprendizagem do alunado.

Esse tipo de avaliação se torna um instrumento valioso para uma instituição educacional“para produzir um conhecimento do desejável e do indesejável do interior da organização, [...]

com o objetivo de subsidiar qualquer planejamento para melhorar a qualidade dessa organização” (Muller, 2001, p. 7).

A partir dos dados obtidos pela avaliação é que os atores poderão refletir sobre sua prática e fazer os alinhamentos necessários para alcançar os objetivos da instituição.

Conforme Tenório e Lopes (2010), a avaliação é uma atividade que comporta três grandes momentos: o primeiro é o de diagnóstico, quando se buscam informações fidedignas e precisas; o segundo é o de julgamento, quando as informações que foram coletadas, organizadas e analisadas servirão de base para a tomada de decisão com relação ao processo que está sendo avaliado; e o terceiro é o de uso da decisão visando à melhoria do processo. Sendo assim, toda avaliação “[...] somente faz sentido como parte de um processo de gestão que permitirá a ação posterior que visa à melhoria dos processos” (Tenório; Lopes, 2010, p. 82).

Uma das perguntas era: Você acredita que se os funcionários, principalmente o corpo pedagógico tiver claro quais são as competências e habilidades requeridas em cada cargo aliados a um instrumento de mensuração periódico que sinalize os pontos fracos e forneça a instituição instrumentos para a formação adequada dos pontos que devem ser melhorados pode impactar positivamente a qualidade na educação?

Todos responderam que sim, e disseram que a maior responsabilidade pela qualidade na educação é dos professores, pois são estes os responsáveis pelo ensino curricular, porém de maneira geral, para que tudo funcione bem todos os colaboradores precisam estar envolvidos.

Os funcionários incluindo professores recebem algum feedback sobre seu trabalho?

Tabela 5. Funcionários que recebem feedback sobre seu trabalho.

77%	Declararam que só dão algum retorno quando o feedback é negativo
18%	Declararam que só dão algum retorno quando solicitados
5%	Declararam que sempre dão o feedback negativo ou positivo.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Das escolas entrevistadas, 77% declararam que dão algum tipo de retorno aos funcionários e ou docentes, mas que só acontece em caso de feedback negativo. Outras 18% das escolas disseram que dão retorno somente quando procurados pelo funcionário. Somente 5% das escolas declararam dar feedback aos colaboradores independente de positivos ou negativos.

O gráfico abaixo nos revela se os gestores já ouviram falar em gestão por competências.

Gráfico 7: Já ouviu falar em gestão por competências?



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Como demonstra o gráfico acima, 75% dos gestores nunca ouviram falar em gestão por competências e 25% disseram já ter ouvido falar. O que valida uma das hipóteses apresentadas no começo do estudo de que 70% dos gestores conhecia algo sobre gestão por competências.

Uma das gestoras chegou a explicitar o que sabia a respeito: A gestão por competências consiste em observar, desenvolver e prover as pessoas capacitadas para a realização de atividades, ou seja: detecta as competências que são importantes para a realização das atividades de uma função ou cargo, isto é, as competências que um funcionário deve possuir para exercer bem uma determinada função (Palavras da gestora).

Apesar do Decreto 5.707 de 2006, reza sobre a adequação dos modelos de gestão pública a gestão por competências, parece ser ignorado pela maioria dos gestores escolares. É inegável que o gestor escolar precisa ter formação específica para gerir uma escola. Ficou evidente na pesquisa que aqueles com melhor formação foram mais a fundo nas questões demonstrando interesse e domínio sobre o tema tratado, já os diretores com pior formação responderam de forma rápida e pouco interessada. Isso leva a crer que ter melhor formação, em especial sobre gestão, pode incentivar os diretores a agirem efetivamente como gestores.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal fomentar as discussões sobre gestão por competências nos setores públicos educacionais e seu possível impacto na qualidade educacional. Para tanto buscou-se o referencial histórico da gestão por competências, sua implantação no Brasil e como este se processa em organizações públicas com foco nas educacionais. Como base para o estudo utilizou-se de bibliografias sobre o tema e aplicação de questionário.

A hipótese inicial da presente pesquisa era de que gestão escolar democrática é efetiva em todas as escolas municipais pesquisadas. No entanto, a partir dos resultados do questionário, verificou-se que há um longo caminho entre o desejável e o atual, ficou claro que não há um modelo de gestão educacional nas escolas investigadas, mas uma tentativa superficial de fazê-la democrática. Torná-la de fato democrática seria um grande passo para a utilização do modelo de gestão por competência que se tornaria uma aliada na organização estratégica da escola pública ajudando na construção da missão, visão e valores, na medida em que por conceito a estratégia articula tudo que é necessário para o bom funcionamento da organização.

A segunda hipótese centra-se no gestor escolar e se esses possuem formação ou especialização em gestão escolar e a mesma influencia na qualidade da instituição.

Como resultado da pesquisa obteve-se que apenas 11% dos gestores escolares das 98% de escolas analisadas possuem especialização em gestão escolar. Os estudos apontaram que as escolas que possuem gestores com formação específica para gestão obtêm melhores resultados exercendo influência sobre a aprendizagem dos estudantes e, conseqüentemente, sobre os resultados das avaliações a que estes são submetidos refletindo nos resultados do IDEB.

A terceira hipótese levantada previa que as escolas possuem os eixos norteadores como missão e visão que são incorporados por todos os colaboradores.

Somente 60% das escolas declararam possuir, missão e visão. A falta de missão e visão das escolas públicas também indica a falta de uma identidade corporativa que responda as exigências das demandas atuais por qualidade e eficiência nos serviços prestados. No entanto a falta de sistematização é um desafio a ser superado.

A quarta e quinta hipóteses eram se das escolas pesquisadas, pelo menos 50% possuem instrumentos que mensurem as competências e habilidades requeridas por cada cargo ou função e se 70% das escolas possuem algum conhecimento sobre gestão por competências.

Apurou-se que 55% disseram conhecer as competências e habilidades requeridas para o cargo e função e apenas 1% declarou ter conhecimento sobre gestão por competências.

Verificou-se, ainda, que conhecer as competências e as habilidades requeridas para o cargo e função alinha as contribuições das pessoas a missão da organização, e propicia a eliminação das lacunas das habilidades ou competência deficientes ou inexistentes através de treinamentos ou formações, trazendo desenvolvimento pessoal e institucional, em se tratando de organizações escolares, a tornam de fato organizações de aprendizagem.

A última hipótese e não menos importante, cerne desse estudo, a gestão por competências em organizações públicas educacionais pode resultar em qualidade educacional. Conclui-se através dos estudos feitos que sim, é possível ter melhores resultados na qualidade do ensino tendo como modelo de gerir a escola a gestão por competências, uma vez que esse modelo de gestão direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento de lacunas de competências eventualmente existentes na organização ou na equipe, procurando eliminá-las ou ensiná-las. Porém, poucas escolas se propõem a discutir, estabelecer, formalizar suas competências organizacionais, diminuindo assim sua capacidade para tomar decisões estratégicas.

Foi possível concluir que embora as discussões sobre gestão por competências tenham aumentado no Brasil, principalmente após Decreto nº 5.707, de 23 fevereiro de 2006, que institui a gestão por competências em organizações públicas, alguns desafios ainda precisam ser transpostos como cultura hierarquizada e patrimonialista, a falta de avaliações claras e fidedignas sobre as competências individuais e coletivas e a própria clareza das competências que precisam ser desenvolvidas pelos servidores. A falta de missão e visão das escolas públicas também indica a falta de uma identidade corporativa que responda as exigências das demandas atuais por qualidade e eficiência nos serviços prestados.

Os questionários aplicados, a análise da legislação vigente juntamente com material publicado sobre o tema estudado ajudou a deixar claro que os desafios para a implantação do modelo de gestão por competências nas redes públicas educacionais precede a implantação do modelo, que é a necessidade da formação dos gestores. Somente através de uma boa formação os mesmos poderão (e necessitam) fazer uso de instrumentos de avaliação com vista à qualidade educacional. O desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas, logo é preciso desenvolver pessoas para desenvolver a organização.

Pode-se constatar através da investigação realizada que a gestão escolar exerce influência sobre a aprendizagem dos estudantes e, conseqüentemente, sobre os resultados das avaliações a que estes são submetidos refletindo nos resultados do IDEB.

Em suma, acredita-se que a gestão por competências aliada a gestão pedagógica contribui para uma administração mais participativa na Instituição de Ensino analisada. Em decorrência das práticas de gestão de pessoas que direcionadas ao desenvolvimento de talentos, oportuniza a participação de todos nas decisões e nas correções de falhas internas que a escola pode vir a apresentar. Ocasionalmente assim, uma gestão democrática.

Este estudo contou com limitações em sua realização. A primeira limitação foram os poucos estudos sobre a gestão por competências nas escolas públicas e privadas, os estudos existentes em sua maioria abordam a implantação da gestão por competência nas universidades federais. Também faltam estudos que correlacione de forma mais extensa a relação entre gestão por competências em escolas públicas e o IDEB.

Como visto, há desafios, mas alguns estudos apontam caminhos que tornam possível a gestão por competências em organizações públicas educacionais e que valorizam o processo de aprendizagem individual e organizacional com vista à transformação positiva da gestão de pessoas no serviço público.

Sugestões para pesquisas futuras são: continuidade dos estudos sobre a implantação da Gestão por competências em escolas públicas e sua relação com o IDEB; elaboração de modelo de gestão por competências e formação para gestores.

REFERÊNCIAS

Abrucio, Fernando Luiz. (2010) *A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento*. Mimeo. Brasília: Unesco.

Alexandrino, M.; Paulo, V. (2008). *Direito administrativo descomplicado*. 16. Ed. São Paulo: editora Método.

Ahrens, Rudy de Barros. (2017) *A gestão estratégica na administração*: vol. 2. Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017. ISBN: 978-85-93243-46-2

Ana Luiza Borges Da Silva, Ailenajúlie Silva Conceição, Clemilda Gonzaga Santos y Rozilton Sales Ribeiro (2019): “*Perfil do gestor da rede pública estadual de uma unidade escolar de grande porte do município de Itabuna - Bahia*”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2019).

Amaral, H.K. (2006). *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*. Revista de Serviço Público.

Araujo Júnior, J. A.; Martins, I. (2014) Revista Gestão.Org, v. 12, n. 2. p 153-162 ISSN 1679-1827 <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>

BARBOSA, Neuzaí Marreiros et al. *A implementação da gestão estratégica na escola: um caso da escola Municipal João Fábio de Araújo*. Pesquisa e Debate em Educação, Juiz de Fora, v. 5, n. 1, p. 28-41, 2015. Disponível em:

<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/download/121/76>>. Acesso em: 11 mar. 2019

Bergue, S.T. (2010). *Gestão de Pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul: Educus.

Borba, J.V.S. (2012). *Administração de gestão pública: reflexões e discussões*. In.:

Mello,
S.P.T. (Org) *Administração pública contemporânea: temas para o debate*. Pelotas: Editora UFPel.

Brasil. Ministério do planejamento. (2012) *Guia de capacitação por competências*. Brasília.

Brasil. (1988) *Constituição: República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal.

Brandão, H.P.; Guimarães, T.A. (2001). *Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* São Paulo: ERA – Revista de Administração de Empresas, v.41, n.1, p.8-12.

Brasil, Lei nº 9394, 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em 22 nov. 2015.

Brasil, Casa civil. *Decreto Lei nº 5.707*, de 23 de fevereiro de 2006.

Camões, M.R.S., Menezes P. P. M. (2016) *Gestão de pessoas no governo federal: análise*

da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – Brasília: ENAP. 2016.

Carvalho, A.I et al. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: Mesa redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP.

Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D. Vilhena, R. M. P. (2005) *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Cortella, Mario Sergio. (2014) *Educação escolar e docência: novos tempos, novas atitudes* – São Paulo: Cortez.

Costa, A. F. L. (2010). *Clima escolar e participação docente*. (Tese de dissertação mestrado).

Costa, J. A. (2003, Dezembro). *Projetos educativos das escolas: Um contributo para sua (des) construção*. Campinas Vol. 24 (85) pp. 1319-1340. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dalf, Richard L. (1999) *Teoria e Projetos das Organizações*. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC. p.39-45.

Dalcorso, Claudia Zuppini. *O planejamento estratégico: um instrumento para o gestor de escola pública*. Jundiaí: Paco, 2012.

Delgado, Sabrina Santos. *Gestão por competência na administração pública direta*. Brasília-DF, 2015.

Di Pietro, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 17 ed. São Paulo, Atlas, 2006.

Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica/ Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. *Diretoria de Currículos e Educação Integral*. – Brasília: MEC,SEB, DICEI, 2013

Enap – (2009). Escola Nacional de Administração Pública – *Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa-redonda de pesquisa e ação*. Brasília: ENAP.

Enap – (2005). *Escola Nacional de Administração Pública – Gestão por Competências em organizações do governo*. Brasília: ENAP.

Fernandes, B. H. R. *Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências*. Rio de Janeiro:Elsevier Brasil, 2013.

Fleury, A.C.; Fleury, M.T.L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências:um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

Gouvêa, G.F.P. (1994). *Burocracia e elites burocráticas no Brasil*. São Paulo: Paulicéia.

Gomes, Fábio Bellote. *Elementos de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2012.

Guimarães, T.A. (2000). *A nova administração pública e a abordagem da competência*. *Revista de administração pública*.

Kalil, A. et ali. (2005). *Mesa-redonda de Pesquisa-Ação: Gestão por Competências em Organizações de Governo*. Brasília: ENAP. 2005.

Klering, L.R.; Porse, M. C.S.; Guadagnin, L.A. (2010) *Novos caminhos da administração pública brasileira*. Análise, 21(1), 4-17.

Leme, R.; et al. (2011). *Gestão por competências no setor público*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora LTDA.

Libâneo, José Carlos (2013). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*; 6ª edição, São Paulo, Heccus Editora.

Lima, P.D.B. (2009). *A Excelência em Gestão Pública: A trajetória e Estratégia da GESPÚBLICA* – Rio de Janeiro: Qualimark.

Luck, Heloisa. (2009) *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Editora Positivo-Curitiba.

Luck, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis: Vozes, 2017. (Série Caderno de Gestão).

Matias Pereira, J. Curso de Administração Pública: *Foco nas Instituições e ações governamentais*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

Mello, S.P.T.; Silva, F.M. (2013). *A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público*. Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT), v.2, n.1,p. 110-127. ISSN 2316-5812

Nisembaum, Hugo. (2000) *A competência essencial*. São Paulo: Infinito.

OCDE. (2018). OCDE, *Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competências na Função Pública*, OCDE/LEGAL/0445.

Paula, A. P. P. de. *Por uma nova gestão pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005.

Pantoja, M. J. (2015) *Gestão por competências* – Brasília: Enap.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (2009). *The core competence of de Corporation*. Harvard BusinessReview. Boston.

Ribas, Adenir Juracy Fanfa; FACINI, Marcio Alexandre; TEIXEIRA, Gylmar. Planejamento estratégico. Paraná: Unicentro, 2014.

Disponível em:
<<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/882/5/Livro%20-%20Planejamento%20estratégico.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2019.

Ritson, Neil. Strategic planning. 2nd. [S.l.]: Bookboon.com, 2013. eBooks. Disponível em: <<https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2019.

Rocha, E. P. (2009). *Gestão de Pessoas por Competência: um enfoque gerencial*. Campinas, São Paulo: Alínea.

Santos, A.C.M. (2003). *Administração pública gerencial*.

Shichmann, R (2010). *Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público*.In Pantoja, Maria Júlia; Camões, Marizaura R.S; Bergue, Sandro T (orgs.) *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap.

Senge, P. M. (1999) *A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.

Torres, M.D.F. (2004). *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro:FGV.

Vergara, S.C. (2003). *Projetos e Relatórios de Pesquisa e Administração*. RJ: Ed. Atlas.

Zarifan, P (2008). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*, tradução Trylinski, M.H.CV.São Paulo: Atlas, 2008.

Zwic, E. et al. *Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria Pde Guerreiro Ramos*. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 284-301, jun. 2012.

.

APÊNDICE

Prezado Gestor,

O presente questionário tem em vista investigar dados referentes ao modelo de gestão escolar e suas ferramentas, a fim de estabelecer uma possível relação entre a gestão no serviço públicoeducacional seu impacto no desenvolvimento profissional e na qualidade do ensino.

Assim, solicito a gentileza de sua colaboração no preenchimento desta pesquisa, cujas informações servirão de apoio para a elaboração da Dissertação de Mestrado em Gestão Educação da ULHT, com o título: Gestão por competências: Um novo paradigma para gestão pública educacional.

Esclareço que este questionário ficará sob a responsabilidade da pesquisadora Carine dos SantosBarros, salvo autorização expressa, sob qualquer outra hipótese serão divulgados os dados informados pelos colaboradores.

Muito grata.

Questões de 1 a 4 caracterização da escola.

1. Quantos alunos tem a escola?

() 0 a 400 () 400 a 800 () 800 a 1200 () acima de 1200

2. Quantos funcionários administrativos há na escola?() 0 a 3 () 3 a 6 () acima de 6

3. Quantos professores?

() 0 a 12 () 12 a 24 () 24 a 36 () 36 a 48 () acima de 48

4. Quantos vice-
diretores?() 1 () 2 () 3 ()
) acima de 3

Questões 5 e 6 formação acadêmica dos
gestores

5. Qual a formação acadêmica dos mesmos?

6. Qual é a formação acadêmica do diretor?

Questões 7 a 13 sobre o modelo de administração/gestão escolar

7. Existe algum modelo de gestão utilizado na escola?

7.1 Gestão administrativa () SIM ()

NãoQual?_____

7.2 Gestão financeira () SIM ()

NãoQual?_____

7.3 Gestão pedagógica () SIM ()

NãoQual?_____

7.3.1 Os docentes realizam algum tipo de avaliação? () SIM () Não

Que tipo?_____

7.4 Gestão de pessoal () SIM ()

NãoQual?_____

8. A escola possui missão, visão e valores?() Sim () Não

8.1 Caso possua é possível perceber se são compartilhados por todos os colaboradores?() Sim () Não

Observações:_____

9. Os funcionários incluindo professores conhecem as competências e habilidades requeridas acada cargo ou função?

() Sim () Não

Observações:_____

10. Há algum instrumento que mensure se as competências e habilidades são atingidas por cadafuncionário?

() Sim () Não

Observações:_____

11. Os funcionários recebem algum feedback da gestão sobre como seu trabalho esta sendodesenvolvido?

() Sim () Não

Observações:_____

13. Você acredita que se os funcionários, principalmente o corpo pedagógico tiver claros quais são as competências e habilidades requeridas em cada cargo aliados a um instrumento de mensuração periódico que sinalize os pontos fracos e forneça a instituição instrumentos para a formação adequada dos pontos que devem ser melhorados pode impactar positivamente a qualidade na educação?

14. Já ouviu falar em gestão por
competências?() Sim () Não

Observações:_____
