



Gestão por Competência em uma Rede de Educação Básica Confessional

Management by Competence in a Confessional Basic Education Network

Michelle Cianci Ostetto¹
Tatiana Ghedine²

Resumo

O objetivo deste trabalho foi mapear as competências organizacionais (COs) apropriadas para uma rede de educação básica confessional. Apresenta natureza exploratória, com conotação qualitativa, cuja estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso único, realizado em uma rede de educação confessional brasileira denominada Instituição Adventista Sul Brasileira de Educação (IASBE). A coleta de dados ocorreu em três etapas: primeira, por meio de sete entrevistas com gestores escolares de redes de escolas privadas, para identificar as COs apropriadas para redes de educação básica; segunda, com quatro entrevistas com profissionais da rede pesquisada e a terceira, com a análise documental. Através da análise de conteúdo, identificaram-se as COs apropriadas para redes de educação básica e as COs existentes na rede de educação pesquisada. Com base nestas informações, foram levantados os gaps entre as COs identificadas na rede estudada e as COs apropriadas, viabilizando uma proposta de diretrizes para a gestão de COs para a IASBE. Além da proposta de diretrizes apresentada para a IASBE, sugere-se uma matriz de COs que pode contribuir gerencialmente para qualquer rede básica de educação confessional. Outras contribuições mais teóricas foram: a possibilidade de inclusão de um novo nível de competitividade na classificação das CO, a seletiva articulada, e um framework que poderá auxiliar para o mapeamento de CO em instituições de educação.

Palavras-chave: Gestão por competências em Redes de Educação Básica. Competências Organizacionais. Mapeamento de Competências Organizacionais.

Abstract

This work aims to map the organizational competencies (OCs) appropriate for a confessional basic education network. It has an exploratory nature with a qualitative connotation; its chosen research strategy was the single case study; carried out in a Brazilian confessional education network called Instituto Adventista Sul Brasileira de Educação (IASBE). Data collection took place in three stages: first, through seven interviews with school managers of private school networks to identify the appropriate OCs for basic education networks; second, with four interviews with professionals from the researched network and the third, with document analysis. Through content analysis, the appropriate OCs for basic education networks and the existing OCs in the researched education network were identified. Based on this information, the gaps between the OCs identified in the studied network and the appropriate OCs were identified, enabling a proposal of guidelines for the management of OCs for the IASBE. In addition to the proposal for guidelines presented to the IASBE, a matrix of OCs is suggested that can contribute managerially to any basic confessional education network. Other more theoretical contributions were: the possibility of including a new level of competitiveness in the classification of OC, the articulated selective, and a framework that could help to map OC in educational institutions.

Keywords: Management by competencies in Basic Education Networks. Organizational Competencies. Mapping of Organizational Competencies.

1 Doutoranda em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

2 Professora Doutora do Programa de Pós-graduação do Mestrado Profissional em Administração, Gestão, Internacionalização e Logística da Universidade do Vale do Itajaí (Univali).

1 INTRODUÇÃO

O cenário educacional global está passando por grandes mudanças onde estão inseridas as escolas de educação básica confessional. Neste setor as organizações têm buscado não apenas sobreviver, mas buscar formas de diferenciar-se de seus concorrentes para melhorar sua efetividade e formular novas estratégias para melhorar seu desempenho. Essa busca ocorreu por diversos fatores, entre eles: aumento no número de abertura de escolas, amplo e fácil acesso à informação e às legislações brasileiras que traduzem a obrigatoriedade do ensino básico (Silva; Casagrande & Pauly, 2017; Valerien & Dias, 2009).

Diante disso, as ideias vindas da área de gestão empresarial estão ganhando força no setor educacional, em função dos dilemas experienciados no processo de planejamento destas instituições. Esta maior aceitação advém das críticas aos modelos de gestão educacionais pouco planejados e a formação de gestores e seus níveis de experiências desconectados com a área de gestão. Estes fatores fomentaram uma busca por planos e sistemas que correspondessem à demanda crescente de desafios pelo qual atravessa a educação brasileira (Silva; Casagrande & Pauly, 2017).

Contudo, existe uma escassez de pesquisas sobre abordagens gerenciais adaptadas para a gestão escolar privada e pública no Brasil (Fraga, 2004; Souza, 2009). Este fato é corroborado por uma pesquisa realizada para compor este trabalho nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Associação Nacional de Política e Administração da Educação, Associação Nacional de Pós-Graduação em Educação e na base de dados SPELL, no período 2008 a 2018. Os resultados apontaram uma carência de estudos na área de gestão escolar, tanto de instituições de ensino público quanto privado. Observa-se, portanto, que o objeto de estudo (redes de escolas de ensino fundamental I e II e ensino médio - EFI, EFII e EM) é um campo empírico ainda pouco explorado na área de gestão escolar, o que torna este trabalho ainda mais desafiador.

Em termos de relevância científica, esta pesquisa busca contribuir analisando a aplicação de uma teoria da área da administração (*gestão por competências* - GC) na gestão de instituições de ensino, já que os modelos de gestão para educação básica são uma temática ainda em desenvolvimento. Ademais, estudar a realidade da gestão escolar sobre a ótica da GC poderá auxiliar na compreensão e no mapeamento das competências organizacionais em redes de escolas privadas, possibilitando que estas instituições reflitam sobre suas capacidades e compreendam melhor suas vantagens e desvantagens frente aos novos desafios impostos pela sociedade e concorrência.

Acredita-se que um caminho que possa ser seguido pelas instituições de EFI, EFII e EM, para melhorar o desempenho no seu mercado de atuação, seja entender suas capacidades internas e como elas podem sustentar e oferecer vantagens competitivas mais sustentáveis (Arantes & Menezes, 2018). Esta ideia, oriunda da *teoria da visão baseada em recursos* (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), tem como um de seus desdobramentos a *competência organizacional* (CO) entendida “como a capacidade que uma organização possui de coordenar suas capacidades e recursos disponíveis de maneira a apoiar a organização a atingir seus objetivos” (Prahalad & Hamel, 1990, p.7).

Com base na ideia de que a compreensão das COs poderia levar as organizações a melhorarem seus níveis de competitividade, estruturou-se uma abordagem gerencial denominada *gestão por competências* entendida como um processo contínuo que se inicia pela estratégia da organização e que organiza suas ações para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais (Brandão, 2012; Von Kriiger, Andrade, Silva, Mourão, Pizzol & Lima, 2018). Assim, com base nas COs, pode-se estruturar todo um planejamento de gestão escolar com objetivo de melhorar o desempenho das escolas de ensino básico e fundamental frente à concorrência.

Diante disso, este artigo se propõe a mapear as competências organizacionais apropriadas para uma rede de educação básica confessional. Para tanto, foi estruturado um *framework* para mapeamento de competências organizacionais em instituições educacionais aplicado, por meio de um estudo de caso, na mantenedora da região sul do Brasil de uma rede de ensino básico confessional, a Instituição Adventista Sul Brasileira de Educação (IASBE).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A abordagem competência possui basicamente duas dimensões teóricas: uma com base na pessoa (qualificação, desenvolvimento e entrega) e a outra focada na organização (estratégia). A dimensão humana confere às realizações das pessoas a responsabilidade pelos resultados da empresa, enquanto na dimensão organizacional cabe a articulação dos recursos internos da organização para a busca da vantagem competitiva (Arantes & Menezes, 2018; Carbone, Tonet, Bruno & Silva, 2016; Von Kriiger et al., 2018). Embora se compreenda que estas duas dimensões se relacionam e se complementam, o foco da análise deste artigo está sobre as COs, pois acredita-se ser este o primeiro passo para a estruturação de uma abordagem gerencial que possibilite um desempenho organizacional sustentável.

Mario, Silva, Vasconcelos e Sampaio (2016) explicam que a discussão sobre as COs tem sua origem na teoria da visão baseada em recursos (VBR), que privilegia os processos internos da empresa, numa visão de dentro para fora da organização, defendendo que a vantagem competitiva chega como uma consequência dos investimentos feitos sobre a utilização e combinação dos recursos existentes (Barney, 1991; Lin, Tsai, Wu & Kiang, 2012; Nyberg, Moliterno, Hale & Lepak, 2014; Shaefey & Trott, 2014). Contudo, o conceito de CO ganhou força nas organizações

através dos estudos de Prahalad e Hamel (1990) com a ideia de competência essencial (CE). Para os autores a CO é o resultado da aprendizagem coletiva da organização e abre espaço para ampliação de mercado. Quando a CO é difícil de imitação a curto e médio prazo, diferenciando a organização mundialmente no espaço de competição em que atua, os autores a chamam de CE. Nesta mesma direção, Sanchez e Heene (2004, p. 7) definem CO como a “capacidade que uma organização possui de coordenar suas capacidades disponíveis de maneira a apoiar a organização na busca de seus objetivos”.

Estas definições são complementadas com a análise de outro conceito que está ligado às COs: os fatores críticos de sucesso (FCS). Estes definem as áreas de performance que são essenciais para a organização completar de sua missão (Caralli, 2004). Para Fernandes, Fleury e Mills (2006) uma CO fundamenta-se em recursos valiosos, sustentáveis e versáteis que quando bem arranjados podem possibilitar um desempenho superior em um FCS. Esse nível de desempenho obtido é comparado com a concorrência (Mills, 2002), ou seja, se a atividade é realizada em nível inferior à maioria dos concorrentes, é de baixa competitividade, do contrário, é de alta competitividade.

Ruas (2005), ao analisar o conceito de competência essencial proposto por Prahalad e Hamel (1990), procurou adaptá-lo a uma realidade mais abrangente e aplicável às médias e pequenas empresas brasileiras, propôs a existência de mais dois níveis de COs, além da CE: (i) COs básicas, que podem ser entendidas como as competências que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo; (ii) COs seletivas, que possibilitam diferenciação à organização no espaço de competição que atuam, contribuindo para uma posição de liderança ou quase nesse mercado. Ao oferecer uma classificação específica para os níveis de competitividade, o autor pretendeu somente chamar a atenção para existência de outros níveis de competência, além da já conhecida CE proposta por Prahalad e Hamel, 1990. Porém, tanto Ruas (2005) quanto Mills (2002) estabelecem o nível de competência com base no mercado em que a empresa atua.

Diante dos conceitos apresentados define-se, neste artigo, competência organizacional como a mobilização de recursos e capacidades coletivas que a organização possui e que geram um conjunto de aprendizagens sociais e proporcionam melhora no desempenho, agregando valor econômico e social às organizações e às pessoas.

2.1 A Expressão “competência” no ambiente educacional brasileiro

Nos últimos 30 anos, o conceito de competência, nos seus diferentes níveis (individual, coletivo e organizacional), vem conquistando espaços dentro das organizações, principalmente na área de gestão de pessoas onde são desenvolvidos modelos que visam alinhar as competências humanas às estratégias da empresa (Brandão, 2012; Dutra, 2004, Martins, Santos, Damau, 2021). Já na esfera educacional brasileira o conceito de competência teve sua presença marcada com a Lei de Diretrizes e Base (LDB) número 9394/96 (Brasil, 1996), a partir da qual o Ministério da Educação e Cultura (MEC) estabeleceu orientações para todos os níveis de ensino por meio de diretrizes, parâmetros e bases curriculares.

Relacionado à educação, os estudos sobre competências focam no desenvolvimento das competências humanas, dando origem ao modelo de formação por competência ou pedagogia das competências, que em linhas gerais enfatiza as práticas de ensino que coloquem o aluno como centro do processo, com a construção de um currículo integrado que articule prática e teoria, com diversidade de cenários de aprendizagem e a avaliação formativa (Araujo, 2004).

Ao analisar o desenvolvimento da pedagogia das competências, percebe-se que ela acentua seu foco de estudos no desenvolvimento das competências humanas privilegiando o desempenho, capacidade de aplicação, e síntese do conhecimento e não a aquisição propriamente dita. Perrenoud (1999, p.7) define competência individual como “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem se limitar a eles”.

Luck (2009) também contribui com suas pesquisas apontando 91 competências a serem desenvolvidas pelo diretor da escola. Estas competências estão divididas no ambiente da escola, dentre elas nove relacionadas à gestão da escola. Contudo, estas competências se relacionam a gerenciamento de recursos físicos, materiais e financeiros, a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, a utilização plena dos recursos e equipamentos disponíveis na escola, para a realização do trabalho pedagógico e cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho. Percebe-se que estas CO são operacionais, podendo ser utilizadas em qualquer escola, não estando, necessariamente, alinhadas as estratégias das mesmas e auxiliando-as na melhora da vantagem competitiva.

Ramos (2001) destaca que a educação se beneficia muito com as propostas da pedagogia das competências. No entanto, pode-se refletir sobre as dificuldades que se apresentam ao trabalhar com uma metodologia que atenda parte das necessidades de desenvolvimento de uma organização, ou seja, com o foco direcionado somente para desenvolvimento das competências humanas, dos sujeitos finais da cadeia de prestação de serviços. Assim, por estar focada única e exclusivamente nas competências a serem desenvolvidas pelas pessoas, a visão de competências na área da educação não possui relações com as competências relacionadas à gestão do “negócio escola”, deixando de lado as análises de suas COs que podem auxiliar a gerar diferenciação no seu campo de atuação.

2.2 Gestão por competência: um *framework* com foco na identificação de CO

A gestão por competências faz parte de um sistema de gestão organizacional que utiliza os conceitos de competências para conduzir os diversos processos organizacionais (Brandão, 2012; Carbone, Tonet, Bruno e Silva, 2016), ou seja, trata-se de um processo contínuo que tem início com a estratégia da organização e que organiza suas ações para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para a consecução de seus objetivos organizacionais (Arantes & Menezes, 2018; Silva & Quintana, 2014).

Dentre os modelos de gestão por competências apresentados na literatura, aponta-se o de Dutra (2004) com a proposta de que todas as práticas de Recursos Humanos (RH) deveriam ser direcionadas por competências e não por cargos como se apresentavam habitualmente os modelos de gestão de pessoas: o de Guimarães, Andrade, Machado e Vargas (2001) com foco na identificação das COs e competências humanas (CH); e o de Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009) com um modelo de gestão centrado no desenvolvimento de pessoas. Apesar de todos os modelos apontarem as COs como ponto de partida, nenhum deles detalha como seria o processo para mapeá-las.

Na literatura acadêmica há alguns modelos que tentam preencher estas lacunas, entre eles, o modelo de Javidan (1998), Sanchez e Heene (2004), Carbone et al. (2009) e Ruas (2009), mas ainda assim, permanece um pouco obscuro este processo de mapeamento de COs. Sendo assim, com bases nestes modelos e no referencial teórico pesquisado, propõem-se um *framework* (Figura 1) a fim de sistematizar percepções distintas acerca dos modelos de mapeamento de CO, com a intenção de contribuir com novas perspectivas para as reflexões sobre o mapeamento de COs em instituições de ensino.

O *framework* proposto apresenta a importância da capacidade de visão sistêmica da organização onde as empresas funcionam como sistemas abertos orientados para atingir objetivos definidos. Elas possuem ativos tangíveis e intangíveis relacionados que são ordenados sob uma lógica estratégica de realização de resultados, mediante o uso de vários processos gerenciais. Quando a organização desenvolve esta análise sobre sua situação e compreende suas inter-relações com o ambiente externo, segue-se para o que Sanchez e Heene (2004) denominam de lógica estratégica.

O primeiro ponto a ser abordado dentro desta lógica é o conceito de negócio que para Sanchez e Heene (2004) consiste em compreender e identificar as principais necessidades dos mercados que a organização vai trabalhar. Incorporando esta visão a 1ª etapa do *framework*, percebe-se que ela dá suporte à formulação das estratégias da empresa ao possibilitar que a organização reflita sobre a importância de compreender as necessidades do mercado onde atua para poder definir suas estratégias (Javidan, 1998). Estas atividades que possibilitam vantagem competitiva diante da concorrência podem ser classificadas como FCS, entendidos também como elementos determinantes para o melhor desempenho da organização. Nesta etapa a organização também os identifica e pode incorporá-los ao planejamento estratégico.

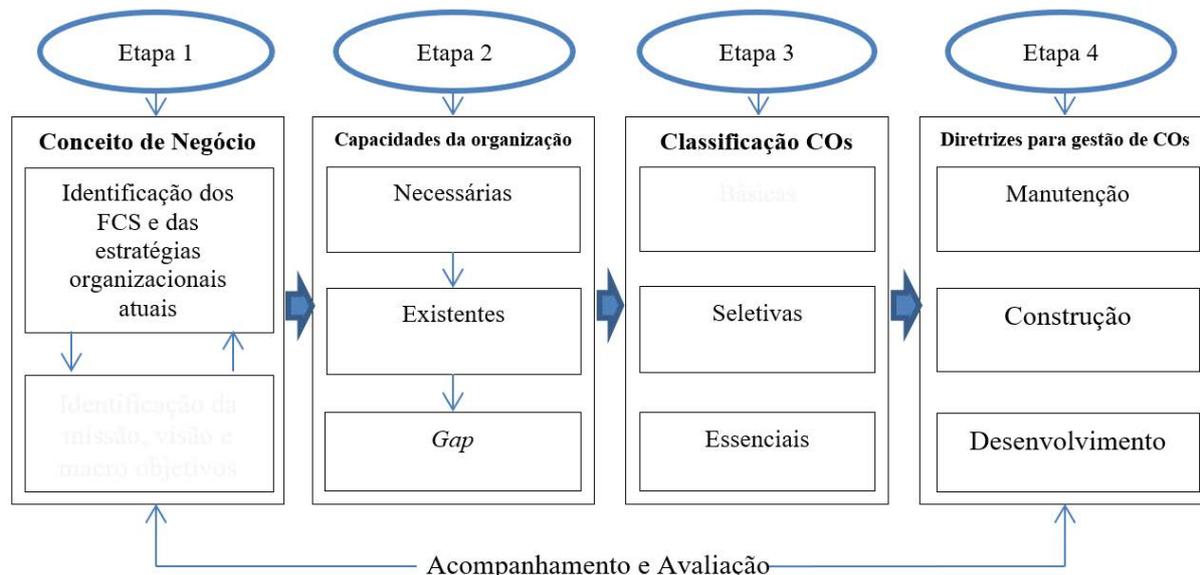


Figura 1. Framework para Mapeamento de Competências Organizacionais para Instituições Educacionais

Fonte: com base em Javidan (1998), Sanchez e Heene (2004), Carbone et al. (2009) e Ruas (2009).

O segundo ponto a ser abordado trata-se das capacidades da organização que compreende a definição dos recursos que serão utilizados por ela em busca da criação de valor (Valenzuela, Henriquez & Cienfuegos, 2019), fortalecendo os FCS. Aplica-se aqui, na 2ª etapa, a identificação das COs necessárias para que possibilite à organização o alcance de seus objetivos (Carbone et al., 2009; Valenzuela, Henriquez & Cienfuegos, 2019). Na 3ª etapa as COs elencadas são classificadas, segundo sua contribuição para o nível de competitividade como: básicas,

seletivas e essenciais (Ruas, 2005). Na 4ª etapa são apresentadas diretrizes de gestão para manutenção, construção ou desenvolvimento das COs, a fim de que suportem as estratégias da empresa e possam gerar vantagem competitiva sustentável (Ruas, 2009).

Como resultado deste processo, obtém-se uma matriz de COs que auxiliará no alinhamento dos planos operacionais das áreas funcionais e de gestão de pessoas com a estratégia da organização. Todo o processo é permeado por constante acompanhamento e avaliação, como um sistema que se retroalimenta, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados aos esperados. Esta fase refere-se a uma etapa geral do modelo e não foi contemplada nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Acerca do objeto de pesquisa, a Instituição Adventista Sul Brasileira de Educação (IASBE) foi escolhida por ser uma rede de escolas particular confessional de abrangência internacional. Ela possui grande representatividade no setor em que atua há mais de 150 anos, está presente em 165 países e apresenta 8.208 unidades. A Divisão Sul-Americana, dentro do território brasileiro, administra sete Uniões entre as quais se apresenta a União Sul Brasileira (USB). Esta tem sede em Curitiba e abrange os estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, comportando 73 unidades escolares com 21.505 alunos. A USB é composta pelos vários departamentos da igreja, entre eles o departamento de Educação, a Instituição Adventista Sul Brasileira de Educação (IASBE).

A representatividade da IASBE no Sul do Brasil aliada ao fato de, apesar do seu tamanho, não possuir um modelo de gestão escolar padronizado que se revele em suas mantenedoras, fez com que ela se caracterizasse como um consistente objeto de pesquisa.

Quanto às características da pesquisa realizada, é de abordagem exploratória e natureza qualitativa, pois busca compreender e inter-relacionar as bases teóricas e práticas que envolvem o estudo da gestão por competências e adaptá-las ao contexto de uma rede de educação privada confessional, caracterizando um exercício de busca pelo novo, do ainda pouco explorado (Silverman, 2013). Como estratégia de pesquisa optou-se pelo estudo de caso único que buscou compreender em profundidade e detalhamento o tema em questão, possibilitando um estudo profundo, exaustivo e detalhado (Yin, 2005).

A respeito das informações utilizadas na pesquisa, foram levantadas em três etapas: (A) realização de entrevistas com gestores de redes de escolas privadas (confessionais e não confessionais), com objetivo de mapear as COs percebidas como apropriadas pelos profissionais que trabalham na gestão de escolas privadas, denominados de grupo de sensibilização. Nesta etapa as COs foram relacionadas formando uma matriz de (B) entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores da IASBE, com objetivo de elencar as COs existentes na rede; e (C) uma análise documental, que teve o intuito de corroborar ou não com as COs identificadas na IASBE. Para auxiliar no processo de identificação de COs necessárias, mas ainda não existentes na instituição de ensino pesquisada, foi utilizado a matriz de COs elencadas nas entrevistas da etapa A. Estas três etapas possibilitaram triangular os dados entre as entrevistas com gestores no grupo de sensibilização, as entrevistas com gestores da IASBE e análise documental da IASBE.

Antes da realização das Etapas A e B da pesquisa foram elaborados os roteiros de entrevistas semiestruturadas que passaram por uma validação de face e conteúdo, realizada por um professor doutor especializado no tema gestão por competências. As sugestões feitas no processo de validação foram acatadas.

Na Etapa A foram entrevistados sete gestores de escolas privadas pertencentes a alguma rede de ensino. As entrevistas foram semiestruturadas e duraram em média 40 min. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra (Tabela 1).

Tabela 1

Participantes do grupo de sensibilização

Colégio/Instituição	Função/Cód. de análise	Formação profissional	Experiência
Colégio A	Diretora/DirA	Esp. em Gestão Escolar	23 anos
Colégio B	Diretora/DirB	Esp. em Coordenação	29 anos
Colégio C	Coord. EFII e EM/CorC	Esp. em Gestão	45 anos
Instituição D	Diretora de Complexo Educacional/DirD	Phd em Educação	33 anos
Colégio E	Diretora/DirE	Mestrado em Educação	20 anos
Instituição F	Diretor Geral/DirF	Mestrando em Educação	6 anos
Instituição G	Diretora de educação de uma associação/ DirG	Esp. em Gestão Escolar e MBA em Gestão	36 anos

A Etapa B teve início com a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os quatro principais gestores da IAESB (Tabela 2).

Tabela 2

Participantes do grupo de sensibilização

Função/Cód. análise	Formação Profissional	Experiência	Idade	Sexo	Duração
Dir. Pedagógica/EDirP	Mestrado em Educação	29 anos	54 anos	Feminino	53:55.56
Dir. de Educação/EDirE	Mestrado em Educação	24 anos	52 anos	Masculino	25:38.87
Dir. Financeiro/EDirF	MBA em Finanças	15 anos	40 anos	Masculino	41:52.16
Dir. de RH/EDirRH	Mestrado em Administração	20 anos	43 anos	Masculino	13:27.10

Para a análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo temática com base em categorias e subcategorias de análise (Bardin, 2011) já preestabelecidas pelos pesquisadores (*conceito de negócio, capacidades da organização, classificação das CO, diretrizes para gestão de CO*). O processo foi realizado da seguinte forma (para o material coletado nas três etapas): em um arquivo Word foram separados os conteúdos das falas e dos documentos da IASBE dentro de cada categoria e em seguida foi realizada a análise de conteúdo que teve como fio condutor o *framework* proposto.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A estrutura da seção segue as etapas definidas no *framework* (Figura 1).

4.1 Conceito de negócio

A IASBE é uma instituição de ensino que tem sua estrutura organizacional no formato de rede, apresentando características muito próprias deste tipo de estrutura como: a busca da padronização nos processos, a unificação dos princípios filosóficos, métodos de ensino unificados, semelhança dos materiais didáticos utilizados e a busca pela uniformidade nos atendimentos (IASBE, 2017).

No documento de Planejamento Estratégico (PE) analisado, estão apontados os FCS, levantados por uma consultoria contratada pela rede, que serviram de base para comparar com os resultados das análises das entrevistas realizadas com os profissionais da instituição pesquisada. Após esta comparação elencou-se os seguintes FCS: (i) filosofia bíblico-cristã, (ii) estrutura de rede educacional (sistema organizacional), (iii) senso da missão adventista, (iv) sistemas de gestão financeiros e secretaria, (v) tradição e marca da educação adventista (IASBE, 2017).

Os pontos relacionados à filosofia da rede figuram como principal aspecto nos discursos dos entrevistados, como se verifica na fala do (Entrevistado Diretor de Educação) EDE: “Toda a visão da Escola Adventista é missionária. Nosso lema é educar salvando. Tudo aquilo que nós fazemos, a nossa prática é salvar.”. Estes discursos corroboram com a missão da IASBE de “promover, por meio da educação cristã, o desenvolvimento integral do educando, formando cidadãos autônomos, comprometidos com o bem-estar da comunidade, da Pátria e com Deus” (IASBE, 2017), e com sua visão de “ser um sistema educacional reconhecido pela excelência da formação humana, fundamentado em princípios bíblico-cristãos” (IASBE, 2017). Percebe-se também que ambos, missão e visão, estão alinhados com os macros objetivos: i) guarnecer a filosofia da educação adventista e manter a espiritualidade no foco de todas as ações. ii) perseguir a excelência da gestão do negócio. iii) desenvolver competências na área da gestão de pessoas (IASBE, 2017).

4.2 Capacidades da organização

As capacidades da organização compreendem a definição dos recursos que serão utilizados pela organização em busca da criação de valor (Valenzuela, Henriquez & Cienfuegos, 2019), fortalecendo seus FCS. Nesta etapa, busca-se identificar as COs apropriadas, as COs existentes e o GAP entre elas.

Para levantar as COs necessárias para redes de educação básica foram utilizadas como bases as entrevistas do grupo de sensibilização. Na Figura 2 são apresentadas as COs que emergiram da análise de conteúdo, sua descrição e os participantes que as mencionaram.

CO	Descrição	Entrevistados
CO1 - Capacidade de desenvolver um programa de gestão unificado.	Entender as necessidades da rede e ser capaz de desenvolver ou selecionar, desenhar ou adaptar um modelo unificado de gestão que possa ser implementado em todas as escolas da rede.	DirD, DirE, DirF, DirG, DirA e DirB.
CO2 - Capacidade de empregar programas próprios de avaliação para mensurar o rendimento de seus alunos.	Identificar os pontos necessários para a mensuração do rendimento dos alunos e elaborar ou adaptar, coordenar e executar a aplicação de programas unificados que avaliem o desempenho de seus alunos e que possam ser aplicados na rede como um todo.	DirE, DirB e CorC.
CO3 - Capacidade de selecionar profissionais adequados para a gestão estratégica da rede.	Identificar profissionais capacitados para a área de gestão estratégica, norteando-se pelos processos de seleção de pessoas no modelo de gestão de pessoas selecionado.	DirA, DirB, DirD, DirE e DirF.
CO4 - Capacidade de desenvolver e aplicar um modelo de gestão de pessoas.	Adequar um modelo de gestão de pessoas padronizado tendo como referências a missão, visão e estrutura da rede, contemplando processos de seleção, planos de carreira e treinamentos para todos os profissionais.	DirA, DirB, CorC, DirF e DirG.
CO5 - Capacidade de estruturar programas de formação continuada para desenvolver gestores e professores.	Coordenar programas de aprimoramento dos profissionais da rede com base nas novas demandas institucionais e de mercado.	DirA, DirB, CorC, DirF e DirG.
CO6 - Capacidade de desenvolver ações rentáveis.	Elaborar planos e implementar ações que incrementem o volume de negócios e atinjam as metas definidas.	DirD, DirE, DirG, DirA, DirB e CorC.
CO7 - Capacidade de interpretar demandas futuras do mercado.	Promover centros de reflexão e pesquisa que possam contribuir para o conhecimento da realidade organizacional onde a rede está inserida, favorecendo a criação de uma cultura e de tecnologias administrativas adaptadas ao atendimento das novas necessidades.	DirD, DirE, DirG e GSDirA.
CO8 - Capacidade de gerar planos de ação para a captação de alunos novos tornando o negócio sustentável.	Elaborar planos com estratégias específicas e executá-los a fim de captar novos alunos.	DirD, DirE, DirG e DirA, DirB.

Figura 2. COs apropriadas segundo a percepção de gestores educacionais

Após a exposição das COs que emergiram do grupo de sensibilização (Figura 2), passou-se para a identificação das COs existentes na IASBE, com base nas entrevistas realizadas com seus diretores e na documentação pesquisada. São apresentadas na Figura 3 as COs mapeadas, sua descrição e os entrevistados que a mencionaram.

Analisando as COs relatadas durante as entrevistas (Figura 2) e as encontradas na IASBE (Figura 3) nota-se que as CO2, CO5 e CO6 estão presentes em ambas as situações. Trata-se de COs bastante evidentes em uma rede de educação básica privada, por estarem ligadas diretamente a sua sobrevivência.

CO	Descrição	Entrevistados
CO2 - Capacidade de empregar programas de avaliação próprios para mensurar o rendimento de seus alunos.	Identificar os pontos necessários para a mensuração do rendimento dos alunos e elaborar ou adaptar, coordenar e executar a aplicação de programas unificados que avaliem o desempenho de seus alunos e que possam ser aplicados na rede como um todo.	EDirP, EDirRH.
CO5 - Capacidade de estruturar programas de formação continuada para desenvolver gestores e professores	Coordenar programas de aprimoramento dos profissionais da rede com base nas novas demandas institucionais e de mercado.	EDirP, EDirE e EDirRH.
CO6 - Capacidade de desenvolver ações rentáveis.	Elaborar planos e implementar ações que incrementem o volume de negócios e atinjam as metas definidas.	EDirE, EDirP e EDirF.
CO8 - Capacidade de gerar planos de ação para a captação de alunos novos tornando o negócio sustentável.	Elaborar planos com estratégias específicas e executá-los a fim de captar novos alunos.	EDE, EDP, EDF.
CO9 - Capacidade de orientar suas ações segundo os princípios e valores da concepção cristã da IASD	Transparecer a filosofia da educação adventista e a espiritualidade em todos os serviços, ações e ambientes educacionais.	EDirE, EDirP, EDirF e EDirRH.
CO10 - Capacidade de oferecer formação ampla ao aluno incluindo seu desenvolvimento moral e emocional.	Ofertar serviços educacionais que desenvolvam os alunos de forma harmônica, estimulando suas faculdades espirituais, físicas e intelectuais.	EDirE, EDirP, EDirF e EDirRH.

Figura 3. COs mapeadas na IASBE

A CO1 *capacidade de desenvolver um programa de gestão unificado* apontada como necessidade para a gestão unificada de uma rede de ensino (Figura 2) pelo grupo de sensibilização, não foi encontrada na IASBE. Verifica-se este ponto ao perceber a ausência do relato de um modelo padrão de gestão na produção de seu PE,

bem como nas entrevistas realizadas na organização e documentos analisados. Goldmeyer (2017) destaca que o desenvolvimento de um programa de gestão unificado dentro de uma rede pode apresentar grandes possibilidades de proporcionar um comportamento coordenado e cooperado livre de ações extremamente burocráticas. Percebe-se aqui uma possibilidade de melhorar a gestão unificada na IASBE, uma vez que tanto a literatura quanto o grupo de sensibilização apontam para a importância de um plano de gestão unificada para redes.

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

A CO4 *capacidade de desenvolver e aplicar um modelo de gestão de pessoas* também não foi encontrada na IASBE. Assim, para que as organizações atinjam seus objetivos, torna-se necessário que realizem um alinhamento entre as pessoas e suas estratégias por meio de um planejamento eficiente de gestão de pessoas, capaz de assegurar que existam profissionais disponíveis para a realização desses objetivos e que estas pessoas possuam competências para isto (Mendes et al., 2019). Nas entrevistas, a dificuldade foi pontuada pela EDP: “[...] hoje nós temos um grande problema que ainda existe, mais investimento em tijolo do que em gente. Esta gestão está tentando mudar essa realidade, por isso uma preocupação bastante grande com os Recursos Humanos”. Este ponto foi elencado também como uma fraqueza na análise SWOT elaborada pela organização. Devido a esta constatação a IASBE parece estar formulando novas concepções, pois no seu PE o terceiro macro-objetivo definido é “desenvolver competências na área de Gestão de Pessoas” (IASBE, 2017).

A CO7 *capacidade de interpretar demandas futuras do mercado*, apontada como necessária pelos participantes do grupo de sensibilização, aparece nas reflexões de dois entrevistados da IASBE. O EDE relata que “os censos demográficos, eles nos preocupam porque as crianças estão desaparecendo do mercado”. A EDP expõe: “Eu não consigo enxergar, por exemplo, o que nós estamos fazendo de sustentável em dois anos, nós precisamos em dois anos de uma escola nova funcionando”. As preocupações expressas pelos entrevistados ganham eco quando relacionadas à literatura, pois Pinto et al. (2020) sinalizam que a interpretação de demandas futuras está diretamente relacionada com a vantagem competitiva. Neste sentido, se antever com clareza sobre as necessidades dos clientes proporciona à organização estar à frente daquelas que ainda não elaboraram estas percepções. Apesar das ponderações dos entrevistados sobre as possíveis demandas futuras do mercado, estas necessidades não se encontram em seu planejamento estratégico e nem propostas de soluções para como trabalhar frente a estas mudanças. Desta forma considerou-se a CO7 como não presente na IASBE.

A CO8 que se refere a *capacidade de gerar planos de ação para a captação de alunos novos tornando o negócio sustentável* foi mapeada na IASBE, com base na porcentagem de captação de alunos novos nos últimos três anos: 4,94% em 2017, 10,02% em 2018 e 7,23% em 2019. As preocupações relativas à produção de planos de ação se relacionam à construção da própria estratégia da organização que se direcionam para “os processos e as práticas detalhadas que constituem as atividades diárias da vida organizacional e que se relacionam com os resultados estratégicos” (Johnson; Melin; Whittington, 2003, p. 14). Os aspectos relacionados à captação de novos alunos e habilidades para lidar com recursos escassos foi pontuada com um fator de força por um dos entrevistados: “[...] é a captação de novos alunos na matrícula, a capacidade de buscar novos alunos, ela se tornou muito forte muito grande, não é qualquer instituição que vai crescer 10% ao ano [...]”. Este ponto de captação de novos alunos também figura nos documentos da empresa, mais precisamente no objetivo 2 do PE: “Perseguir a excelência da Gestão do Negócio. Meta: aumento de resultado financeiro em 12% ao ano.” (IASBE, 2017).

Uma CO encontrada na IASBE e não citada como necessária pelo grupo de sensibilização (Figura 2), foi a “*capacidade de orientar suas ações segundo os princípios e valores da concepção cristã da IASD*” (CO9), que está relacionada diretamente à orientação da IASBE pelos princípios e valores cristãos da Igreja Adventista do Sétimo Dia. Contudo, houve menções, no grupo de sensibilização, sobre a importância das escolas que trabalham no seguimento confessional possuírem uma filosofia orientadora. Esta competência foi apontada por todos os entrevistados da IASBE como sendo a prioritária na rede. O PE confirma a posição dos entrevistados apresentando este ponto como o primeiro em seus objetivos “1. Guarnecer a Filosofia da Educação Adventista e manter a Espiritualidade no foco de todas as ações.” (IASBE, 2017).

A CO10 também, mapeada na IASBE, refere-se à *capacidade de oferecer formação ampla ao aluno incluindo seu desenvolvimento moral e emocional*. White (2008) prescreve a educação como o desenvolvimento bem orquestrado entre as faculdades físicas, intelectuais e espirituais, visando o ser todo e todo o período de vida da pessoa. Todos os entrevistados pontuaram este aspecto como sendo o principal diferencial da rede. No PE esta visão fica clara no objetivo operacional de “planejar todas as ações de sala de aula e demais ambiências de acordo com a Filosofia Educacional Adventista” (IASBE, 2017).

4.3 Classificação das competências organizacionais

Para a categorização das COs, encontradas na IASBE, utilizou-se como base a classificação básicas, seletivas e essenciais, proposta por Ruas (2005). As entrevistas e as análises documentais realizadas na IASBE apontaram que todas as COs identificadas (Figura 3) são COs básicas, já que elas atualmente estão contribuindo para a sobrevivência da organização, trazendo quase nenhuma diferenciação quando comparada com outras redes educacionais confessionais privadas existentes no mercado. Com base nas análises realizadas foram sistematizadas diretrizes para gestão de competências organizacionais (Figura 4) que poderão guiar o desenvolvimento de capacidades da IASBE com o objetivo de proporcionar um desempenho sustentável para a rede como um todo.

Sugestão de Competências Organizacionais a serem mantidas	
CO6 - Capacidade de desenvolver ações rentáveis.	Uma instituição, de caráter não lucrativo como a IASBE, necessita dispor de estratégias para que possa gerir estes recursos a fim de obter sustentabilidade financeira e a continuidade segura e próspera de suas atividades.
CO9 - Capacidade de orientar suas ações segundo os princípios e valores da concepção cristã da IASD.	Compreende-se que a educação envolve mais do que o prosseguimento de um curso ou simplesmente a preparação para a vida presente. Envolve o desenvolvimento harmônico do ser humano das faculdades físicas, intelectuais e espirituais.
Sugestão de Competências Organizacionais a serem construídas	
CO1 - Capacidade de desenvolver um programa de gestão unificado.	Compreende-se que a unificação da gestão de uma rede de educação do porte da IASBE obteria muitas vantagens no negócio como, por exemplo, a economia de recursos.
CO3 - Capacidade de selecionar profissionais adequados para a área de gestão estratégica da rede.	Percebe-se, aqui, a escola como uma organização complexa com suas especificidades, que necessita se utilizar de meios eficazes e eficientes a fim de alcançar a consecução de seus objetivos. Entre estes meios a construção da capacidade de selecionar profissionais adequados para a área de gestão estratégica da rede.
CO4 - Capacidade de desenvolver e aplicar um modelo de gestão de pessoas.	A aplicação de um modelo de gestão de pessoas focado em competências poderia possibilitar o alinhamento entre as competências individuais e as COs.
CO7 - Capacidade de interpretar demandas futuras do mercado.	Com o desenvolvimento desta competência a IASBE teria a possibilidade de lançar à frente da concorrência suas inovações alcançando assim uma posição mais confortável no mercado.
CO11 – Capacidade de desenvolver planos e metas específicos para ampliar o rendimento dos alunos.	Sugere-se a rede o uso do PAAEB para avaliar e comparar os resultados de suas escolas, propondo objetivos específicos de crescimento e acompanhamento das evoluções. Sugere-se aqui o desenvolvimento de um programa específico de recompensas às escolas que apresentarem a percentagem de crescimento esperada. Estas recompensas estariam ligadas a maiores investimentos pedagógicos nestas unidades e aos profissionais que as compõem.
Sugestão de Competências Organizacionais a serem desenvolvidas	
CO2 - Capacidade de empregar programas de avaliação próprios para mensurar o rendimento de todos os níveis de ensino.	A IASBE possui um programa de avaliação próprio, o Programa de Avaliação Adventista de Educação Básica (PAAEB) onde são avaliadas as turmas de 5º, 9º e 2º EM. Propõem-se aqui que este programa de avaliação expanda sua abrangência avaliando as turmas de Pré V (EI), 2º, 5º, 9º e 2º EM.
CO5 - Capacidade de estruturar programas de formação continuada a todos os profissionais da rede	A IASBE apresenta um programa de formação continuada, a Universidade Corporativa (UC), para a formação de professores e gestores. Sugere-se à IASBE a elaboração de um programa de formação continuada para todos os profissionais da escola, envolvendo o grupo de zeladores, monitores, bibliotecários, recepcionistas, secretários, coordenadores, orientadores e gestores.
CO8 - Capacidade de gerar planos de ação para a captação de alunos novos tornando o negócio sustentável.	Para que a organização alcance sustentabilidade no seu negócio é necessário concentrar-se na manutenção da vantagem competitiva com o intuito de preservar os consumidores atuais e/ou conquistar novos. Neste contexto sugere-se à IASBE investimentos na criação de um setor relacionado a inovações na educação como um caminho à consecução de seu objetivo de crescimento de 12% ao ano.
CO10 - Capacidade de oferecer formação ampla ao aluno incluindo seu desenvolvimento moral e emocional.	A rede oferece a formação ampla aos seus estudantes, apresentando um programa acadêmico que valoriza a formação moral e espiritual do aluno, porém sugere-se à IASBE uma potencialização nos aspectos pedagógicos, ligados ao ensino e aprendizagem.

Figura 4. Diretrizes de Gestão de COs para a IASBE

Essas diretrizes são sugestões de COs direcionadas exclusivamente para a IASBE que, de acordo com a percepção dos pesquisadores com base nas análises realizadas, devem ser mantidas, construídas ou desenvolvidas. Os contributos para as demais instituições de ensino, que buscam refletir sobre sua gerência em uma dimensão relacionada às competências, serão explicitados na seção seguinte.

5 SUGESTÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

Como uma contribuição mais ampla, com base nas análises apresentadas nas Figuras 2 e 3 e buscando um paralelo com a literatura, sugere-se uma matriz de COs para redes de educação básica confessionais (Figura 5) por nível de competitividade (básica e seletiva e seletiva articulada). No entanto, de forma alguma esta matriz deve ser vista como definitiva ou um fim em si mesma, pois ainda precisaria de mais pesquisas para ser validada, podendo auxiliar gestores de redes de escolas confessionais na busca por um desempenho mais sustentável das suas escolas.

	Capacidade de...	Fundamentação
CO Básica	desenvolver um programa de gestão unificado. (CO1)	Grupo de Sensibilização, entrevistas com profissionais na IASBE e literatura (Goldmeyer, 2017).
	empregar programas de avaliação próprios para mensurar o rendimento de seus alunos. (CO2)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais na IASBE e literatura (Brasil, 2019; Frangella & Mendes, 2018).
	selecionar profissionais adequados para a área de gestão estratégica. (CO3)	Grupo de sensibilização e literatura (Paro, 2011; Valerien, Dias, 2009).
	estruturar programas de formação continuada para desenvolver todos os profissionais da rede. (CO5)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais da IASBE e literatura (Libaneo, 2004; Oliveira et. al., 2018).
	desenvolver ações rentáveis. (CO6)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais da IASBE e literatura (Costa, 1996; Paro, 2011).
	orientar suas ações segundo os princípios e valores da concepção de sua mantenedora. (CO9)	Grupo de sensibilização, entrevistas e literatura (Bittar, 2010; White, 2008).
	oferecer formação ampla e integral aos alunos. (CO10)	Entrevistas com profissionais na IASBE e literatura (Bittar, 2010; White, 2008).
CO Seletivas	desenvolver e aplicar um modelo de gestão de pessoas. (CO4)	Grupo de sensibilização e entrevistas com profissionais da IASBE.
	interpretar demandas futuras no mercado. (CO7)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais da IASBE e literatura (Silva & Silva, 2017).
	gerar planos de ação para captação de alunos novos, tornando o negócio sustentável. (CO8)	Grupo de sensibilização, entrevistas com profissionais da IASBE e literatura (Murad, 2008).
	desenvolver planos e metas específicos para ampliar o rendimento dos alunos. (CO11)	Entrevistas com profissionais da IASBE e literatura (Cotton, 2004).
Competências Organizacionais Seletivas Articuladas		
Articular as CO10 e CO11 para proporcionar uma formação ampla, pautada no ensino de valores e com excelência acadêmica. (CO12)	Proposição com base na análise do mercado das IEs; das entrevistas realizadas e documentos pesquisados.	

Figura 5. Matriz de CO para redes de educação básicas confessionais

Percebe-se que não há proposição de competências essenciais no Quadro 4 por acreditar-se serem estas muito difíceis de existir na área de educação no Brasil, pois este tipo de CO difere a empresa em um cenário de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado (Hamel & Prahalad, 1990). No entanto, o artigo faz uma sugestão teórica com base nos resultados que emergiram da análise. Considera-se o desenvolvimento de um novo nível de competitividade para a classificação de uma CO que pode estar entre as competências seletivas e as *core competence*, propostas por Ruas (2005), a qual será aqui denominada CO seletiva articulada (COSA).

A COSA proporcionaria um diferencial mais acentuado e maior vantagem competitiva do que as competências seletivas propostas por Ruas (2005). Neste trabalho propõe-se como COSA a junção da CO10 com a CO11 (Figura 5), dando origem à CO12; visto que pelas notas do ENEM de 2017, divulgadas em 2018, no *ranking* das 10 melhores escolas nacionais, considerando as médias de acertos das questões objetivas, não há presença de escolas confessionais, repetindo-se a mesma situação na redação (Folha de São Paulo, 2018).

Compreende-se, portanto, que se uma rede confessional desenvolver de maneira robusta suas COs referentes ao ensino de valores e potencializar suas COs referentes ao ensino e aprendizagem, oferecerão um serviço muito diferenciado, capaz de proporcionar vantagem competitiva sustentável. Cabe destacar que tanto a sugestão prática da matriz quanto a sugestão teórica da CO seletiva articulada, aqui apresentadas, são baseadas em evidências empíricas que não permitem generalizações. Contudo, estas sugestões poderiam contribuir com novas direções para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

6 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi mapear as competências organizacionais apropriadas para uma rede de educação básica confessional, para que esta possa vir a ter um melhor desempenho no ambiente escolar. Utilizou-se a IASBE

como objeto de pesquisa para a realização do estudo de caso. Os caminhos metodológicos definidos possibilitaram elencar uma lista de COs apropriadas (Figura 2) e mapear as COs existentes na IASBE (Figura 3), sendo este mapeamento realizado por meio do *framework* proposto nesta pesquisa (Figura 1).

A fim de contribuir com os processos de gestão da IASBE, elaborou-se um quadro de diretrizes de gestão (Figura 4) onde se sugeriu a manutenção das COs referentes ao ensino de valores e à rentabilidade da rede, o fortalecimento das competências relacionadas à formação de pessoas, as competências de mensuração de resultados acadêmicos e as competências que envolvem sustentabilidade do negócio. Recomendou-se a construção de competências ligadas à elaboração de um modelo de gestão unificado, de um modelo de gestão de pessoas padronizado para a rede, de alocação de pessoas capacitadas para a área estratégica da rede e de competências relacionadas à interpretação de futuras demandas.

As contribuições para outras redes de educação confessional podem ser evidenciadas pela possibilidade da utilização do *framework* (Figura 1), proposto para mapear COs em redes de ensino, além da matriz de COs sugerida (Figura 5) que pode ser utilizada como ponto de partida ou como referência para instituições de ensino básico confessional que objetivam melhorar seu desempenho e obter vantagens competitivas sustentáveis. Porém, ressalta-se que a matriz de COs sugerida foi estruturada para a IAESB e não deve ser de forma alguma adotada na íntegra, já que ela espelha a realidade da instituição, objeto desta pesquisa. Uma possível contribuição teórica que emergiu durante a pesquisa, mas que precisa de mais evidências empíricas para ser comprovada, seria a consideração da existência de um nível intermediário de competitividade localizado entre as COs seletivas e essenciais (Ruas, 2005) que aqui foi denominada COSA.

No que se refere à problemática desta pesquisa, pode-se ponderar o fato de que os resultados não podem ser generalizados em função de ser um estudo de caso único, com a análise de uma rede confessional, tendo a necessidade de confrontar os resultados aqui encontrados com outras pesquisas que analisem as competências organizacionais apropriadas a redes de educação confessional.

Considerando as especificidades e complexidades das redes de ensino confessional, são sugeridas como pesquisas futuras o uso da matriz de COs proposta nesse trabalho (Figura 5) como subsídio para debates de grupos focais envolvendo diretores de redes, diretores de mantenedoras, diretores pedagógicos das redes e diretores financeiros a fim de ter outros olhares sobre esta proposta.

REFERÊNCIAS

- Arantes, R. C., & Menezes, R. S. S. (2019). Competências essenciais na produção de cafés especiais: um estudo de caso em uma fazenda no cerrado mineiro. *Caderno de Administração*, 27(1), 115-134. DOI: [10.4025/cadadm.v27i1.44854](https://doi.org/10.4025/cadadm.v27i1.44854)
- Araujo, R. M. L. (2004). As referências da pedagogia das competências. *Perspectiva*, 22(2), 497-524. [Link](#)
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7(1), 99-120. DOI: [10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108)
- Bittar, M. (2001). Escola confessional. In Oliveira, D. A., Duarte, A. M. C., & Vieira, L. M. F. *Dicionário: trabalho, profissão e condição docente*. UFMG/Faculdade de Educação. CD-ROM.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas*. Atlas.
- Brasil. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. [Link](#)
- Brasil. *Programme for International Student Assessment (PISA)*. [Link](#)
- Caralli, R. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Software Engineering Institute, Carnegie Mello. DOI: [10.1184/R1/6585107.v1](https://doi.org/10.1184/R1/6585107.v1)
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J., & Vilhena, R. (2009). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. (3a ed). FGV.
- Carbone, P. P., Tonet, H. C., Bruno, J. R. S., & Silva, K. I. B. (2016). *Gestão por competências* (1a ed). Editora FGV.

- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. ASA.
- Cotton, K. (2019). *Effective schooling practices: a research synthesis*. [Link](#)
- Dutra, J. S. (2004) *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T. L., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 48-65. [Link](#)
- Folha de São Paulo Online. (2018). *Veja o desempenho da sua escola no enem 2017*. [Link](#)
- Frangella, R. C. P & Mendes, J. C. B. (2018). O que é o bom resultado? Indagando o sentido da avaliação e suas articulações curriculares. *Ensaio, avaliação, política, educação*, 26(99), 296-315. [Link](#)
- Goldmeyer, M. C. (2017). Gestão escolar: das redes de pessoas para o tecer da rede de saberes. In *Anais do I Seminário Internacional de Educação, III Seminário Nacional de Educação e I Seminário PIBID/FACCAT*, Taquara, RS.
- Guimarães, T. A., Andrade, J. E. B., Machado, M. S. & Vargas, M. R. M. (2001). Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management*, 31(3), 249-255.
- IASBE. (2017). *Planejamento Estratégico de Desenvolvimento*.
- Javidan, M. (1998). Core Competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1). DOI: [10.1590/S0104-40362018002600982](#)
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Guest editors' introduction: micro strategy and strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22. [Link](#)
- Libaneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática* (5a ed.) Editora Alternativa.
- Lin, C., Tsai, H., Wu, Y., & Kiang, M. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*, 50, 1396-1411. DOI: [10.1108/00251741211261999](#)
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Positivo
- Mario, F. A., Silva, F. M., Vasconcelos, R. C. R., Sampaio, V. S. (2016). Gestão estratégica de competências organizacionais: conceitos, critérios e recursos. *Revista Eletrônica de Administração*, 15(1), 4-16. [Link](#)
- Martins, L. B. da S., Santos, N. R., Dalmau, M. B. L. B. (2021) Análise das competências necessárias aos membros do colegiado pleno do programa de pós-graduação em administração universitária da UFSC para a realização das ações previstas em seu planejamento estratégico. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(2), 231-268. DOI: [10.18593/race.24028](#)
- Mendes, M. S., Souza, G. M., Tosta, K. C. B. T., & Dalmau, M. B. L. (2019). Mapeamento e desenvolvimento de competências: um estudo de caso nos cargos administrativos de departamento de cultura e eventos da UFSC. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 18(2), 299-320. DOI: [10.18593/race.17627](#)
- Mills, J. (2002). *Competing through competences*. U. K.: Cambridge University Press.
- Murad, A. (2008). *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. (3a ed.) Paulinas.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. (2014) Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346. DOI: [10.1177/0149206312458703](#)
- Oliveira, J. F., M., K. N. & Dourado, L. F. (2018). Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. In BRASIL. *Escola de gestores da educação básica: sala políticas e gestão da educação*. MEC, 1-13.

- Paro, V. (2011). *Crítica da Estrutura da Escola*. Cortez editora.
- Perrenoud, P. (1999). *Avaliação da excelência à regulação das aprendizagens: entre duas lógicas*. Artmed.
- Pinto, M. P. P., Sales, L. B., Oliveira, A. M., Moreira, C. S., Almeida, C. A. S. (2020) Condições da demanda e de fatores à luz do modelo do diamante de porter: um estudo multicaso em organizações exportadoras do segmento meloeiro do Rio Grande do Norte. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(3). DOI: [10.19177/reen.v13e32020190-217](https://doi.org/10.19177/reen.v13e32020190-217)
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. [Link](#)
- Ramos, M. N. A. (2001). *Pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* Cortez Editora.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In Ruas, R. L., Antonello, C. S., Boff, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Bookman.
- Ruas, R. L. (2009). *Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competência nas empresas*. Atlas.
- Sanchez, R., Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: organization, competition and competence*. John Wiley and Sons.
- Shaefee, E. T., & Trott, P. (2014). Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*, 26(2), 122-148. DOI: [10.1108/EBR-07-2013-0096](https://doi.org/10.1108/EBR-07-2013-0096)
- Silva, G. F., Casagrande, C. A., & Pauly, E. L. (2017). Sobre processos de gestão escolar desde a perspectiva de educadores gestores de uma rede privada de educação. *Revista Intersaberes*, 12(25). DOI: [10.22169/revint.v12i25.1102](https://doi.org/10.22169/revint.v12i25.1102)
- Silva, M. R. & Quintana, R. C. (2014). Aproximação do conceito de competência organizacional e gestão de organizações públicas. *Anais do Encontro da Associação Nacional de pós-graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD*, 38, 1-16. [Link](#)
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research*. London: Sage.
- Silva, M. R., & Silva, M. A. M. (2017) Um Estudo Histórico das Competências Organizacionais Desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como Escola de Governo. In *Anais Encontro da Associação Nacional de pós-graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD*, 41. [Link](#)
- Valerien. J., & Dias, J. A. (2009) *Gestão da Escola Fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento* (10a ed). Cortez.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. DOI: [10.1002/smj.4250050207](https://doi.org/10.1002/smj.4250050207)
- White, E. G. (2008). *Fundamentos da Educação Cristã*. CPB.
- Valenzuela, E., Henriquez, O., & Cienfuegos, I. (2019). Los três tipos de distribución competencial que estructuran la descentralización en América del Sur. *Revista de Administración Pública*, 53(3), 592-609. DOI: [10.1590/0034-761220180122](https://doi.org/10.1590/0034-761220180122)
- Von Kriiger, C. C. P., Andrade, E. P. de, Silva, A. M. da, Mourão, C. de O., Pizzol, R. A., & Lima, S. T. P. (2018). Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 707-740. DOI: [10.21874/rsp.v69i3.1674](https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1674)
- Yin. R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed). Bookman.

Contato:

Michelle Cianci Ostetto
E-mail: michellecianciostetto@gmail.com

Tatiana Ghedine
E-mail: tghedine@univali.br

Submetido em: 17/11/2020
Revisado em: 24/08/2021
Aprovado em: 31/01/2022