



EDUCAÇÃO:

Um universo de possibilidades
e realizações

Dr. Alderlan Souza Cabral



AYA EDITORA
2022

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizador

Prof.º Dr. Alderlan Souza Cabral

Capa

AYA Editora

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Humanas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

Universidade Estadual de Londrina

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira

Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Me. Jorge Soistak

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.º Me. José Henrique de Goes

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues

Universidade Norte do Paraná

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa

Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes

Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira

Instituto Federal do Acre

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail

Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

Universidade Federal do Piauí

Prof.ª Ma. Silvia Aparecida Medeiros

Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda

Santos

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues

Instituto Federal de Santa Catarina

Prof.º Dr. Valdoir Pedro Wathier

Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional, FNDE

© 2022 - AYA Editora - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas nos capítulos deste Livro, bem como as opiniões nele emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores e não representam necessariamente a opinião desta editora.

E2446 Educação: um universo de possibilidades e realizações [recurso eletrônico]. / Alderlan Souza Cabral (organizador) -- Ponta Grossa: Aya, 2022. 105 p.

Inclui biografia
Inclui índice
Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN: 978-65-5379-027-8
DOI: 10.47573/aya.5379.2.69

1. Ensino. 2. Planejamento estratégico. 3. Linguística. 4. Língua portuguesa - Variação. 5. Língua portuguesa - Estudo e ensino. 6. Tabela periódica dos elementos químicos. 7. Aculturação. 8. Indígenas. 9. Pesquisa - Metodologia. 10. Alfabetização. 11. Formação de professores. 12. Educação inclusiva. 13. Transtorno do espectro autista. I. Cabral, Alderlan Souza. II. Título

CDD: 370.7

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora EIRELI

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53
Fone: +55 42 3086-3131
E-mail: contato@ayaeditora.com.br
Site: <https://ayaeditora.com.br>
Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação.....8

01

Gestão estratégica de pessoas por competência e liderança na educação, na cidade de Manaus-AM/Brasil, no período de 2017-20189

Humberto Santos Oliveira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.69.1

02

Variações linguísticas no ensino fundamental II, em uma escola municipal da cidade de Autazes-AM/Brasil, no período de 2016-2017..20

Dr. Alderlan Souza Cabral

DOI: 10.47573/aya.5379.2.69.2

03

Ensino da Tabela Periódica: a construção e utilização de materiais lúdicos, em turma de primeiro ano na modalidade educação de jovens e adultos, no Instituto Federal do Amazonas31

Jorge Pontes Koide

DOI: 10.47573/aya.5379.2.69.3

04

Reserva parque das tribos e o processo de aculturação na escola indígena “Uka Umbesara Wakenai Anamarehit” no município de Manaus-AM/Brasil, no período de 2020-202142

Antônio Ruiz da Silva

DOI: 10.47573/aya.5379.2.69.4

05

O uso da metodologia científica em sala de aula, para alunos do 3º ano do ensino médio, na disciplina de biologia.....54

Sandraléa Socorro Lima dos Santos Andrade

DOI: 10.47573/aya.5379.2.69.5

06

O poder de transformação da leitura e escrita, uma questão que resvala a formação do professor das séries iniciais63

Deuvalina Batista Cabral

DOI: 10.47573/aya.5379.2.69.6

07

Algumas reflexões acerca do papel do pedagogo e da coordenação pedagógica na educação inclusiva74

Maxilene Ferreira Sales

Ronaldo dos Santos Leonel

DOI: 10.47573/aya.5379.2.69.7

08

A importância da afetividade da comunidade escolar na aprendizagem de uma criança portadora de TEA – Transtorno do Espectro Autista85

Maxilene Ferreira Sales

Alvane Rosa de Sousa

Ronaldo dos Santos Leonel

DOI: 10.47573/aya.5379.2.69.8

09

A importância das experimentações como ferramenta metodológica na educação infantil...93

Maxilene Ferreira Sales

Alvane Rosa de Sousa

Ronaldo dos Santos Leonel

DOI: 10.47573/aya.5379.2.69.9

Organizador100

Índice Remissivo101

01

Gestão estratégica de pessoas por competência e liderança na educação, na cidade de Manaus-AM/Brasil, no período de 2017-2018

Strategic management of people by competence and leadership in education, in the city of Manaus-AM/ Brazil, in the period of 2017-2018

Humberto Santos Oliveira

Universidad de La Integración de las Américas - Escuela de Postgrado - Maestría en Administración

DOI: 10.47573/aya.5379.2.69.1

RESUMO

O presente estudo trata-se da Gestão estratégica de pessoas por competência e liderança na educação, uma nova forma de conceber a gestão de pessoas que vem sendo adotada no meio gerencial como uma forma de obter mais retorno dos funcionários, já que esses passam a ser tratados como parceiros da organização. Objetivo geral, deste estudo é identificar as competências individuais requeridas à atuação do gestor escolar, que é o profissional responsável pela coordenação das atividades administrativas, pedagógicas, sociais e políticas da escola, com ênfase na em uma escola da Coordenadoria Distrital de Educação – ,na Cidade de Manaus-AM/ Brasil, no período de 2017-2018. Pergunta Central: Quais são os desafios e inovações para gerenciar pessoas públicas com excelência na competência e liderança educacional? A pesquisa abordou a contextualização, elementos importantes da organização, postulados na competência no referencial teórico. A metodologia abordada optou-se pelo enfoque qualitativo e quantitativo com uma pesquisa exploratória descritiva. Os dados apontam que os entrevistados procuram seguir uma linha de gestão democrática, no entanto as ideias das concepções pedagógicas administrativas, necessita-se serem adequadas afim de se viabilizar maior rendimento nas agregações de valores educacionais.

Palavras-chave: gestão estratégica. competência. liderança em educação

ABSTRACT

This article deals with the Strategic People Management by Competence and Leadership in Education, a new way of conceiving the management of people that has been adopted in the managerial environment as a way to obtain more return from employees, as they pass to be treated as partners of the organization. The general objective of this study is to identify the individual skills required for the performance of the school manager, who is the professional responsible for coordinating the administrative, pedagogical, social and political activities of the school, with emphasis on a school belonging to the District Education Coordination - , in City of Manaus-AM/ Brazil, in the period 2017-2018. Central Question: What are the challenges and innovations to manage public people with excellence in competence and educational leadership? The research addressed the contextualization, important elements of the organization, postulated in the competence in the theoretical framework. The methodology addressed was opted for a qualitative and quantitative approach with an exploratory descriptive research. The data indicate that the interviewees seek to follow a democratic management line, however the ideas of administrative pedagogical concepts need to be adequate in order to enable greater performance in the aggregations of educational values.

Keywords: Strategic Management. Competence. Leadership in Education

INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda a temática: “Gestão Estratégica de Pessoas por Competência e Liderança na Educação”. Por gestão estratégica de pessoas entende-se como todo o conjunto de ideias que visam alinhar as necessidades estratégicas de uma empresa com a evolução de seus colaboradores. Na prática, isso representa uma mudança de paradigma, em que um mo-

delo vertical dá lugar a um modelo de trabalho horizontal e colaborativo. Situação Problema: O problema que motivou este estudo surgiu quando observou-se dentro do espaço educacional a procura de inovações que possam aduzir um diferencial no sistema organizacional, tendo em vista que estas buscam implantar o modelo de gestão por competências visando direcionar seus esforços para planejar, desenvolver, avaliar e captar talentos.

Assim, é necessário desenvolver líderes com precisão de suas habilidades, disfarçando-os da função gerencial tradicional. Pois, em meio a essas mudanças, cada vez mais a gestão escolar necessita desenvolver esforços para possibilitar maior espaço de participação dos vários segmentos da comunidade escolar, a fim de que os mesmos possam se sentir parte integrante do processo de decisão, elevando o grau de interação organizacional. Nesse sentido, contribuiu-se para aumentar a qualidade das decisões e dos serviços oferecidos à sociedade, bem como a satisfação e a motivação dos servidores.

Pergunta Central: Quais são os desafios e inovações para gerenciar pessoas públicas com excelência na competência e liderança educacional? A escolha assertiva de líderes que desempenhem seu papel em gerir pessoas torna-se fundamental, visto que a liderança de uma empresa é o que contribui para o diferencial de posicionamento no mercado. Porque a liderança está intimamente relacionada à influência que o líder exerce ao orientar o comportamento de seus seguidores para que acreditem nos preceitos e trabalhem para atingir os objetivos da organização. **Perguntas específicas:** Qual o nível de participação dos servidores administrativos e professores no planejamento da proposta pedagógica da escola? Qual o nível de participação dos servidores administrativos e professores na execução das atividades educacionais da escola? Qual o nível de participação dos servidores administrativos e professores na administração dos recursos financeiros da escola? Para alancar a pesquisa com mais direcionamento desenvolveu-se.

Objetivo Geral: Apresentar, através da análise dos dados da entrevista, as competências individuais requeridas à atuação do gestor escolar, que é o profissional responsável pela coordenação das atividades administrativas, pedagógicas, sociais e políticas da escola. **Objetivos Específicos:** Avaliar na literatura a eficácia da Gestão Estratégica de Pessoas por Competência e Liderança nos grupos de servidores e colaboradores; analisar as organizações que integram o modelo de Gestão de Competências na instituição escolar; identificar se as competências previstas para os gestores foram por eles assimiladas. **Hipótese:** Se os resultados decorrentes da implantação da Gestão democrática e participativa de Competências no desempenho dos gestores escolares não está sendo exercidos por eles, acarretando assim baixo rendimento no ensino aprendizagem bem como uma gestão administrativa comprometida. Então presume-se que seja plausível apresentar estratégias inovadoras administrativas que venha agregar maior rentabilidade ao ensino aprendizagem.

Justificativa: O estímulo para a realização deste estudo surgiu da atração pelo tema Gestão Estratégica de Pessoas por Competência e Liderança na Educação, bem como do desejo de compartilhar possíveis descobertas que permitam compreender tais ferramentas em uma Gestão Pública da Educação. Para isso, foi observado às diferenças de comportamento e de reações dos servidores públicos em um ambiente escolar no dia a dia de trabalho. Além disso, este tema é de suma importância para auxiliar no relacionamento dos líderes e seus liderados. Pois se estar na chamada era do conhecimento e somos uma geração contemporânea atrelada

a uma sociedade do conhecimento tecnológico sem fronteiras.

A importância das pessoas na organização cresce exponencialmente aumentando a importância da gestão de pessoas, tanto nas instituições públicas como nas privadas. De forma simultânea aumentou a responsabilidade de todos os servidores públicos face à sociedade em geral, sendo que os padrões de exigibilidade dessa sociedade também são cada vez mais altos.

Com isso, o estudo se justifica e se torna relevante do ponto de vista organizacional, pois é fundamental conhecer como uma organização escolar, ao gerenciar seus recursos humanos, administrativos e financeiros, viabiliza o contínuo desenvolvimento de sua força de trabalho e a prepara para responder às crescentes e cada vez mais complexas demandas do segmento onde atua, avaliando se os resultados de desempenho impactam, numa maior eficácia, nos resultados organizacionais.

A presente pesquisa revela-se significativa do ponto de vista acadêmico, considerando as dificuldades encontradas no exercício diário das funções do gestor escolar, bem como a necessidade de profissionais cada vez mais competentes para executar as políticas de gestão educacional.

CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIA

Percebe-se que na literatura são diversas as teorias administrativas que estudam a gestão estratégica por competência, algumas enfatizam que:

a sobrevivência das organizações depende, primordialmente, da sua habilidade em adotar as novas tendências de mercado e também as normas externas específicas; outras já enfatizam a capacidade dos atores organizacionais negociarem ou influenciarem tais normas, por meio de interações sociais ou do trabalho em rede com outras pessoas (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

Com isso, os principais conceitos da pesquisa dispõem-se na seguinte ordem: gestão, gestão participativa, gestão escolar participativa e participação.

A gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que traça os caminhos que devem ser desenvolvidos pela administração em função das iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. O pilar da gestão estratégica não está no trabalho realizado em departamentos isolados, mas nos processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes. De acordo com Chiavenato (2003), “[...] podemos definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo”.

Para Sobral e Peci (2013), trata-se de um processo que consiste no conjunto de decisões e ações tomadas pelos gestores em nível estratégico, que visam proporcionar uma adequação entre a instituição e seu ambiente, de forma a permitir que ela alcance seus objetivos.

Conforme Perfeito (2007), é um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação.

Segundo Porter (2009), estratégia é:

“compatibilidade mútua das atividades da empresa, e seu sucesso depende do bom desempenho de suas atividades e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não haverá estratégia diferenciada, muito menos sustentabilidade”.

Conforme os estudos de Mintzberg *et al.* (2006), a palavra “Estratégia” há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, sendo apresentadas pelos autores cinco definições de estratégia conhecidos como os “P”s da Estratégia, ou seja, Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva, como segue:

a) Estratégia é um plano, uma diretriz para lidar com uma situação, algum tipo de ação consciente pretendida.

b) Estratégia também pode ser um pretexto quando é uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente.

c) Estratégia é um padrão em uma corrente de ações, sendo assim realizadas.

d) Estratégia é uma posição, um meio de localizar uma organização em um ambiente.

e) Estratégia como perspectiva é quando seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo.

Destaca-se, assim, a importância de inter-relacionamento sobre os “P”s da Estratégia, que na prática poderão resultar no processo de Gestão Estratégica. Assim, “Estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso” (MINTZBERG *et al.*, 2006).

O trabalho do empreendedor, que age estrategicamente, deve basear-se em compreender e enfrentar a competição. Conforme Porter (2009), “a rivalidade ampliada, que resulta nas cinco forças da estrutura setorial, deve ser analisada e molda a natureza das interações competitivas dentro de um segmento”. Então, “Gestão Estratégica se refere à maneira como as organizações usam graus de liberdade para manobrar entre seus ambientes” (MINTZBERG *et al.*, 2006).

As cinco forças estudadas por Porter (2009), orientam os gestores a analisarem o macro ambiente que rodeia as organizações e norteia as tomadas de decisões para o processo de Gestão Estratégica. Destacam-se tais forças:

a) A ameaça de novos entrantes.

b) O poder dos fornecedores.

c) O poder dos clientes.

d) A ameaça de substitutos.

e) A rivalidade entre os atuais concorrentes.

A análise das cinco forças deve revelar grandes diferenças dentro de setores muito amplos, indicando a necessidade de ajustar os limites setoriais ou as estratégias resultantes.

De acordo com Jarzabkowski e Spee (2009), a estratégia como prática preocupa-se com o fazer da estratégia: quem o faz, o que fazem e como fazem ou executam; o que usam e quais implicações tais práticas têm para a formulação de estratégia e para posterior execução da Gestão Estratégica.

Conforme os autores citados, a estratégia está em conformidade com a teoria; entretanto, apenas será válida se utilizável na prática e com o envolvimento dos indivíduos, principalmente dos gestores que devem agir estrategicamente.

Mintzberg *et al.* (2006) definem que uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e colocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas; mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado.

COMPETÊNCIA

Competência para alguns autores significa o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho. Esses autores são na sua maioria de origem americana e desenvolveram seus trabalhos nas décadas de 70 e 80, tendo como principais expoentes Mc Clelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), cujos conceitos formaram a base dos trabalhos da McBer, importante consultoria em competência, mais tarde Hay McBer.

A competência pode ser prevista ou organizada de tal forma que seja criado um conjunto ideal de qualificações, para que uma pessoa dê um desempenho superior em seu trabalho.

Com semelhante abordagem, Parry (1996) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; tais predicados são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento.

Ainda assim, Parry (1996) questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos; sublinha que alguns estudos fazem a distinção entre competências flexíveis (*soft competencies*), que envolveriam traços de personalidade, e competências rijas (*hard competencies*), que se limitariam a assinalar as habilidades exigidas para tal ou qual trabalho específico.

Autores que defendem a exclusão das competências flexíveis nos programas de recursos humanos apontam a necessidade de focar o desempenho e não a personalidade, embora elas influenciem o sucesso, não são susceptíveis de serem desenvolvidas pelo treinamento (Parry, 1996). Já Woodruffe (1991) sublinha a importância de se listar também as competências “difíceis de serem adquiridas”, para que sejam trabalhadas no processo seletivo.

Segundo o autor, “quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis deve-se ser no momento da seleção”.

De acordo com Bussmann (2009), administrar é agir de modo a combinar adequadamente o uso de recursos disponíveis para atingir um objetivo ou conjuntos de objetivos.

Já para Ferreira (2002), a “gestão ou administração é o conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter à produtividade a um controle de

qualidade para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira”.

Por outro lado, o conceito de gestão, sob a ótica da administração empresarial, está relacionado ao conjunto de recursos e a aplicação de atividades destinadas ao ato de gerir. O processo de gestão é uma função orgânica básica da administração.

Todas essas etapas precisam ser discutidas e compreendidas pelo maior número possível de pessoas na empresa. É muito importante envolver toda a organização e não apenas a alta direção, pois sem o comprometimento de todos dificilmente haverá sucesso.

METODOLOGIA

A presente pesquisa deu-se na em uma escola estadual da Cidade de Manaus-AM/Brasil, a análise principal foi às competências individuais requeridas à atuação do gestor escolar, que é o profissional responsável pela coordenação das atividades administrativas, financeira (APMC), pedagógicas, sociais e políticas da escola. Isso porque, é o gestor escolar quem preza pela qualidade do ensino, pela condução e elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e também é o facilitador da elaboração do Plano de Gestão Escolar (PGE).

O enfoque, trata-se de uma abordagem, qualitativa e quantitativa, adotando como procedimento técnico pesquisa documental e levantamento operacionalizado através de análises. Deste modo, através da classificação das fontes possibilita a realização de um julgamento qualitativo complementado por “estudo estatístico comparado” (FONSECA, 1986).

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratório-descritiva, visto que “descreve o comportamento dos fenômenos” (COLLIS; HUSSEY, 2005), estabelece relações entre as variáveis (GIL, 2002) e possibilita ao investigador maximizar seu conhecimento acerca de determinado fenômeno ou problemática (TRIVINÖS, 1990).

ANÁLISE DE RESULTADOS

Organização dos resultados

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa que aborda a temática “Gestão Estratégica de Pessoas por Competência e Liderança na Educação”, partindo da investigação da implantação de um modelo de Gestão por Competências como elemento preponderante no crescimento profissional.

Entende-se que a participação é um dos princípios básicos da gestão educacional democrática, devendo ser estendida a todos os segmentos da comunidade escolar: professores, alunos, funcionários, pais e comunidade. Para Lück (2001), o próprio conceito de gestão já carrega em si a ideia de participação, onde pessoas trabalham de forma associada analisando situações, trocando experiências e tomando decisões de forma conjunta. Esta mesma autora evidencia que

O desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. [...] Por outro lado, a mobilização e o desenvolvimento dessa capacidade depende da capacidade de liderança de seus gestores. (LÜCK, 2001).

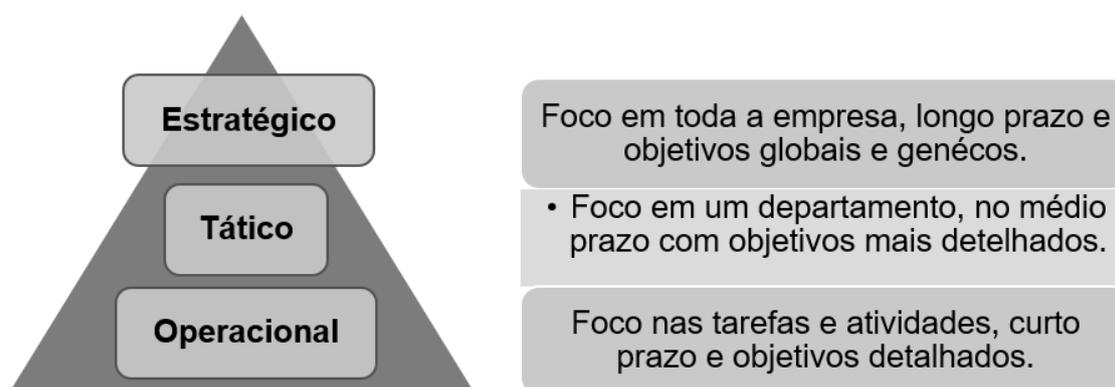
Neste sentido, a participação consiste na atuação consciente dos sujeitos no cotidiano escolar que assumem serem membros de uma instituição social e que têm poder de exercer influência nas tomadas de decisões da escola.

Paro (2012) conceitua administração como “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” e destaca que “a atividade administrativa não é apenas exclusiva, mas também necessária à vida humana”. O autor explica que a administração deve ter como fundamento a mediação na busca de objetivos. Portanto, mesmo tendo características básicas, não significa que todo tipo de administração seja igual, é necessário se adequar ao objetivo de sua área de atuação, e no caso da educação não é diferente.

Avaliação dos resultados

Um fator de grande importância, para o sucesso da gestão estratégica, é o processo de implementação de estratégias. Entendendo-se por eficiente a elaboração correta de uma atividade, ou um processo, e por eficaz o alcance dos objetivos, ou resultados, esperados com a realização de atividades ou processos.

Figura 1 - Nível de planejamento estratégico



Fonte: O pesquisador (2017)

Pode-se observar que na figura, que os objetivos estratégicos elevam a importância do planejamento, pois conforme os autores, o nível mais baixo, o tático e o operacional, terão que tomar decisões e planejar seu próprio trabalho baseado nas decisões que o nível estratégico definiu. Dessa forma, o planejamento estratégico se refere à instituição de modo geral e é focado no longo prazo. O planejamento estratégico tem uma forte visão do ambiente em que a instituição está inserida.

Na perspectiva de Freire (1997), as características do planejamento estratégico são as seguintes:

Quadro 1 - Características do Planeamento Estratégico.

Dimensões	Descrição
Objetivo	Conduzir a organização ao sucesso, enquadrando-a no seu meio envolvente.
Processo	Definição dos objetivos da organização.
	Auditoria externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente.
	Auditoria interna: identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização.
	Avaliação das opções estratégicas e seleção da melhor alternativa.
	Operacionalização da estratégia.
Pressupostos	A criação de uma estratégia é um ato formal e consciente.
	Uma estratégia bem formulada é completa e explícita.
Autoria	Responsável pelo planeamento e gestores de topo.
Resultado	Plano estratégico.

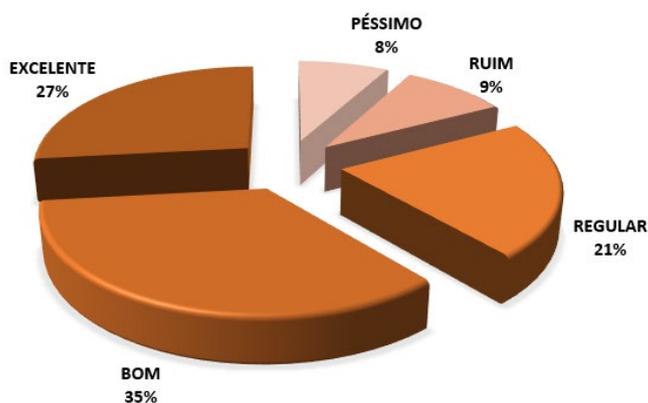
Fonte: FREIRE. Adriano, Estratégia sucesso em Portugal, 1997.

Em suma, pode-se considerar o planeamento estratégico tanto um processo como um instrumento. Como processo, porque se trata do conjunto de ações e tarefas que envolvem os atores políticos, sociais e económicos na procura de clareza a respeito da definição de objetivos e à implementação de ações adequadas para alcançá-los. Como instrumento, porque constitui um quadro conceptual que facilita a concertação na tomada de decisão.

A participação nos processos de gestão da escola moderna não é apenas de domínio geral do diretor, e sim, todos devem contribuir para que a escola seja administrada de forma humana, que interage em si e sobre si, operando através de processos organizativos próprios, construindo-se pela participação do todo, sendo interligada em forma de rede que possui dimensões interligadas com todos os seus setores, nunca agindo de forma unilateral.

O todo participante do meio escolar que constrói práticas não autoritárias, desenvolve melhores formas de organização, pois cada um consegue coletivizar suas melhores habilidades que resultam na ação conjunta da Gestão Escolar. Levantou-se questionamento sobre a satisfação, o resultado encontra-se explicito de forma gráfica:

Gráfico 1 - Pesquisa de satisfação



Fonte: O pesquisador (2017)

Os dados explícitos no gráfico demonstra que a satisfação é um processo contínuo, pois os clientes sempre procuram informações sobre o produto ao entrar na empresa (na escola), por isso é importante, que os funcionários ou prestadores de serviços tenham conhecimento da sua atividade, de modo que possam satisfazer de forma rápida e eficaz as dúvidas dos clientes, conquistando-o e o atendendo-o de forma rápida e eficaz.

A dimensão administrativa refere-se à instalação dos procedimentos de apoio à gestão educativa, tais como os regulamentos internos, registos, normas, definição de papéis e funções, recursos didáticos, infraestrutura dentre outros. Já a dimensão financeira inclui os controles orçamentários, sistemas de aquisições, obtenção e entrega de recursos para projetos institucionais.

Portanto, para se ter uma gestão de qualidade, o gestor deve aperfeiçoar os processos administrativos e, para isso, é necessária uma gestão eficiente do tempo utilizado em solicitações cotidianas, evitando atrasos e processos mal planejados. Ou seja, a Gestão de Eficiência é responsável por tornar os procedimentos menos burocráticos e mais efetivos, e isso é feito pelo planejamento e controle das atividades desenvolvidas na instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a analisar a gestão estratégica por competência e as práticas adotadas no sistema escolar. Através de uma pesquisa qualitativa e quantitativa foi possível identificar os métodos de gestão utilizados.

No critério de liderança, a Gestão atua na disseminação de sua cultura organizacional e nas questões de responsabilidade social. Tem planejamento adequado sobre a questão da sucessão organizacional dentro da alta direção e a formalização dos processos de gestão bem como sua divulgação entre a equipe gestora, administrativa e pedagógica.

Ficou comprovado que a gestão de pessoas vem tomando novos rumos, voltando-se aos servidores como partícipes ativos da instituição.

Portanto, como se pode notar, as escolas são, sim, empresas, mas, para entendê-las por completo, é recomendável alguma experiência no setor. Equívocos homéricos já foram cometidos com a simples importação de receituários provenientes de outros setores. Contudo, não há impedimento para que esse trabalho possa servir como ponto de partida para novos estudos ou mesmo referência para que outras escolas. A partir dessa experiência pode-se desenvolver uma gestão de qualidade para a promoção do autoconhecimento e das mudanças necessárias no espaço escolar.

REFERÊNCIAS

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York : John Wiley & Sons, 1982. p. 32-39.

BUSSMANN, A. C. *Projeto Político-Pedagógico e Gestão da Escola*. In: VEIGA, I. P. A. (Org.) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas/SP: Papyrus, 2009. p.41.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. 4. ed. São Paulo; SP: Atlas, 2003.

COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração*. 2ª. Ed. Ed. Bookman, São Paulo, 2005.

FERREIRA, Ademir; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas*. São Paulo: Thomson

Learning, 1997. p. 35.

FERREIRA, Ademir; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2002. p. 35.

FONSECA, João Pedro da; *et al.* Planejamento Educacional Participativo. In: Revista da Faculdade de Educação. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun. 1996.

FREIRE, Adriano. Estratégia. Sucesso em Portugal, Lisboa, Editorial Verbo, 1997.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, 2002.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. Journal of Management Studies, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003

LÜCK, Heloísa. *et al.* A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 5º Ed. São Paulo, 2001. p. 32.

MC CLELLAND, D. C.; DAILEY, C. Improving officer selection for the foreign service. Boston : McBer, 1972.

MINTZBERG, Henry *et al.* O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 41.

PARO, V. H. Administração escolar: introdução crítica. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2012. p. 18.

PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, p. 48-54, July 1996.

PERFEITO, Cátia D. F. Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar. Revista Educação Brasileira. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

PORTER, Michael. Competição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. Personnel Management, p. 30- 33, Sept. 1991



AYA EDITORA
2022