



Gestão por competências: uma ferramenta para gestão escolar pública

Management by skills: A tool for public school management

Kátia Pereira Fonseca¹
Maria Aparecida de Oliveira Borges²

RESUMO

Em meio a uma sociedade competitiva e com constantes mudanças, as organizações têm buscado métodos diferenciados para obter vantagem estratégica. Desse modo a gestão por competências é uma ferramenta que surge em resposta aos desafios das mudanças organizacionais, valorizando um conjunto de competências, habilidades e atitudes na formulação da estratégia competitiva. Partindo desse conceito a pesquisa teve como objetivo verificar as possibilidades de uso da gestão por competências como ferramenta eficiente para a gestão escolar pública, o seguinte problema foi levantado: A estratégia de gestão escolar influencia no alcance dos objetivos institucionais? Justifica esse trabalho, o fato de que um dos fatores que influencia no ensino de qualidade é a estratégia de gestão utilizada na administração escolar e o desenvolvimento de competências nos profissionais, que tenham conhecimento para ter condições de educar, habilidade para ser mediador e atitudes para colocar seu saber em prática. A metodologia utilizada na pesquisa bibliográfica. A pesquisa aborda conceito e evolução histórica da gestão por competências, conjunto CHA: conhecimento, habilidades e atitudes, vantagens e desvantagens da gestão por competência, competências dos profissionais da educação, competências gerenciais na gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Gestão Escolar. Conhecimento. Habilidade. Atitude.

ABSTRACT

Amidst a competitive society and constant change, organizations have sought different methods for strategic advantage. Thus competency management is a tool that comes in response to the challenges of organizational change, highlighting a range of skills, abilities and attitudes in formulating competitive strategy. Based on this concept the research aimed to verify the possibilities of use of management skills as an efficient tool for managing public school, the following issue was raised: The management strategy influences on school achievement of institutional goals? Justify this work, the fact that one of the factors that influence the quality education is the management strategy used in school management and skill development in professionals who have the knowledge to be able to educate, ability to mediate and attitudes to put their knowledge into practice. The methodology used in the research literature. The research addresses the concept and historical development of management skills, together CHA: knowledge, skills and attitudes, advantages and disadvantages of management by competence, skills of education professionals, managerial skills in school management.

Keywords: Competency management. School management. Knowledge. Hability. Attitude.

INFORMAÇÕES

Histórico do Artigo:

Submetido: 08/04/2023

Aprovado: 10/04/2023

Publicação: 11/04/2023



¹ Mestra em Administração. Professora do Instituto Federal de Goiás, Campus Uruaçu.
katia.fonseca@ifg.edu.br

² Doutora em Ciências da Educação. Professora do Instituto Federal de Goiás, Campus Uruaçu.
maria.borges@ifg.edu.br

1. Introdução

Para compreendermos como o Estado se relaciona com os adolescentes que nos últimos anos, a sociedade tem passado por transformações econômicas, políticas, sociais e culturais, estando hoje completamente diferente do que nas décadas passadas. Essas mudanças têm influenciado diretamente as organizações que precisaram acompanhar as modificações para permanecerem no mercado.

Nesse ambiente instável, com inúmeras inovações tecnológicas e aumento de concorrência e da exigência dos clientes, as empresas buscam obter a vantagem competitiva por meio de modelos de gestão que sejam compatíveis com a realidade atual.

Diante desse cenário, a gestão por competência surge como resposta às demandas no mundo globalizado, atendendo às inovações contínuas do mercado de trabalho em agilidade, inovação, conhecimento e habilidades para resolver as situações que aparecem no dia a dia. É um método de gestão voltado para o desenvolvimento das competências nos profissionais da organização, alinhando-as às necessidades do mercado.

Assim, no âmbito educacional também se busca novas estratégias com o objetivo de oferecer uma educação de qualidade. Para Chiavenatto (1994, p. 70, grifo do autor) “*eficácia* é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto *eficiência* é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo”. Desse modo, o gestor deve se preocupar em desenvolver as competências necessárias para o bom desenvolvimento de cada função na unidade escolar, inclusive a sua própria função, não se tornando incompetente diante das mudanças contínuas.

Diante disso, o seguinte problema foi levantado: em uma sociedade onde há exigência por inovação e qualidade de ensino, o setor educacional também necessita de ferramentas de gestão para o alcance dos objetivos educacionais. Desse modo, a estratégia de gestão escolar pública influencia no alcance dos objetivos institucionais?

Por conseguinte, a pesquisa tem como objetivo geral: verificar as possibilidades de uso da gestão por competências como ferramenta eficiente para a gestão escolar pública.

Na fundamentação teórica serão utilizados autores conceituados em Gestão por Competências, como Pedro Carbone (2006), Joel Souza Dutra (2004), Rogério

Leme (2008), Maria Odete Rabaglio (2008), entre outros. A pesquisa será de cunho bibliográfico por se tratar de pesquisa baseada em outros autores.

Sendo assim, justifica esse trabalho, o fato de que um dos fatores que influencia no ensino de qualidade é a estratégia de gestão utilizada na administração escolar e o desenvolvimento de competências nos profissionais, para que tenham conhecimento e condições de educar, além das habilidades necessárias para mediar e atitudes para colocar seu saber em prática.

2. Breve histórico da gestão por competências

Segundo Pedro Carbone et al. (2006), a gestão por competências surgiu da maximização da teoria econômica neoclássica que foi a atualização da teoria clássica da administração com ênfase na prática da administração, reafirmação das proposições clássicas e ênfase nos princípios gerais de gestão (CHIAVENATTO, 1999) em que a economia das organizações foi dividida em correntes, e uma dessas, é a administração estratégica. Por volta de 1958, surgiu nessa corrente a teoria baseada em recursos, que dava ênfase no ambiente interno da empresa, nos recursos e processos, especialmente no conhecimento e nas competências de seus colaboradores. Também nasceu a escola estratégica do posicionamento, que era focada no ambiente externo, por isso as estratégias eram de acordo com as variáveis externas, como a política, a economia e outros fenômenos externos que poderiam impactar a organização.

A junção dessas duas teorias deu origem à teoria da competição baseada em competências:

A origem dessa teoria está no conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990) definidas como o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as últimas correntes de tecnologias. (CARBONE, et al. 2006, p. 34)

Assim, a partir desse conceito de competências essenciais, que são aquelas que colaboram para o alcance dos objetivos, as competências dentro das organizações passaram a ser construídas e se desenvolveram. O saber gerencial e a habilidade de aprendizagem passam a ter papel fundamental para as mudanças estratégicas. (CARBONE, 2006)

Conforme Dutra (2004), no fim dos anos 80 e início dos anos 90, o termo competência surgiu para oferecer sustentáculo aos sistemas de qualificação

profissional na fabricação de móveis, portanto, tiraram o foco de apenas ter conhecimentos e habilidades e passaram a usar competências para agregar valor às atividades funcionais. Assim, esse conceito ganhou uma nova dimensão, pois além de o colaborador possuir um conjunto de habilidades e conhecimento, este devia saber aplicá-lo, gerando resultados e agregando valor à empresa.

Para Cristina Ubeda (2003), a gestão por competência surgiu em resposta aos desafios das mudanças organizacionais, quando houve pressões sociais e as relações sociais estavam envoltas em complexidade. Assim, as organizações levaram em consideração esses aspectos e os comportamentos relacionados ao trabalho. Diante de um cenário em constante transformação, a partir dos anos 90, tentaram integrar a política do RH com as estratégias empresariais, incorporando o conceito de competência ao modelo de gestão de pessoas.

Desse modo, depois dos anos 90, percebe-se que se estruturou um modelo de gestão de pessoas por competências, que substituiu os sistemas de RH que eram tradicionais, embasados em cargo e utilizados desde a era industrial. Esses sistemas convencionais embora não respondam aos desafios da sociedade atual, ainda são bem comuns em sistemas de administração.

Para Fleury (2004), as competências auxiliam na formulação da estratégia competitiva, e são utilizadas para que a organização obtenha vantagem competitiva sobre seus concorrentes, ou seja, que estejam à frente deles. As empresas devem focar as melhores competências que possuem, pois, a evolução dessas competências auxilia na reformulação de estratégias. Consequentemente, a sinergia entre estratégia e competência é fundamental para o processo de aprendizagem.

A empresa ao definir quais são as competências que ela possui, poderá traçar estratégias, ou seja, meios para alcançar seus objetivos.

E diante de um mercado competitivo, da busca pela qualidade de produtos e serviços e a sobrevivência das empresas, surge a preocupação com a inovação de modelos de gestão de pessoas. É perante essa competitividade que as organizações buscam cada vez mais obter vantagem estratégica no mercado, e a gestão por competência torna-se uma ferramenta que, se bem utilizada, garante uma gestão estratégica de pessoas.

3. Conceituando competências

Segundo Carbone et.al (2006), o termo competências era utilizado na linguagem jurídica no fim da Idade Média, em referência à capacidade de apreciar e julgar certos fatos. Mais tarde passou a ser usado para adjetivar pessoas capazes de realizar algum trabalho. Esse termo foi integrado à linguagem organizacional, após a Revolução Industrial, como sinônimo de pessoas que desempenham seu papel com eficiência.

Conforme Dutra (2004), o conceito de competência começou a ser estruturado em 1973 por David McClelland, como um estoque de qualificações, utilizado para melhorar os testes de inteligência efetivos nos processos de recrutamento das organizações. Sendo ampliado para dar apoio às ações de desenvolvimento profissional.

A partir 1994, ao conceito de competências foi atribuído a dimensão de valor e entrega, ou seja, capacidade de produção da pessoa para organização, conforme as contribuições dos autores Le Boterf e Zarifian (apud DUTRA, 2004).

Dessa forma, entende-se por competências:

Não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho exposto pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE, 2006, p.43)

Partindo desse conceito, percebe-se a definição de competências em duas categorias: organizacionais e individuais ou humanas.

4. Competências Organizacionais

Para Gundel (2008) o conceito de competência organizacional tem como fundamento a missão, os valores e os objetivos da organização que estão relacionados com o mercado competitivo.

A competitividade gera nas empresas a necessidade de buscar uma vantagem estratégica sobre os seus concorrentes, que pode ser fruto da capacidade de inovação e evolução da organização.

Desse modo, o desenvolvimento de competências organizacionais é a união de habilidades e tecnologias que geram benefício particular para a clientela e vantagem para empresa.

Unificando a identificação de competências com as estratégias da organização, Zarifian (1999 apud Gundel 2008, p. 60), classifica as competências organizacionais da seguinte maneira:

- Competências sobre processos: conhecimento sobre processos de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimento específico sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: aliar a competência técnica ao impacto do produto ou serviço ao consumidor e
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas.

Conforme Prahalad e Hamel (1990 apud CARBONE et al., 2006), as competências enquanto organizacionais, se referem à aptidão da empresa de se tornar eficaz, alcançando seus objetivos estratégicos, dessa forma adquirem uma vantagem competitiva, e seus produtos ou serviços ganham valor, atribuídos por seus clientes.

Carbone et al. (2006) classifica as competências organizacionais em duas categorias – básicas: são aquelas necessárias para o bom andamento da organização, mas não se diferem da concorrência e, competências essenciais: que são aquelas que diferenciam a empresa das demais apresentando um diferencial competitivo.

Competência Organizacional pode ser definida como um conjunto de recursos coordenados que agregam valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator chave ao seu sucesso. (FERNANDES et al., 2006, p. 50).

Desse modo, percebe-se as competências organizacionais como aquelas que fazem parte de toda organização, que atribuem valor e a torna diferente estrategicamente de seus concorrentes, sendo necessário esforço nas competências humanas para que sustente as competências organizacionais, e os objetivos almejados sejam alcançados.

5. Competências Individuais

Segundo Ubeda (2003) as habilidades, o conhecimento e as atitudes dos colaboradores sofrem influências das competências organizacionais, pois além desse conjunto CHA, o conceito de competências também engloba os resultados e o valor que a pessoa consegue adicionar ao negócio.

Sendo assim, as competências individuais são essenciais para o sucesso de cada função, visto que os empregadores têm buscado cada vez mais, além das competências técnicas, identificar as que contribuem para o sucesso da organização.

As competências individuais dão base, concretizam e colaboram para o desenvolvimento das competências técnicas e auxiliam a pessoa a alcançar seus objetivos, pois cada indivíduo procura aprendizagem constante agindo de maneira eficiente e eficaz, tornando-se um profissional cada vez mais competente.

Para Rabaglio (2001), nem sempre as pessoas são competentes, apenas por possuir competências indispensáveis para o exercício da função:

Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que este desempenho será bom sempre. Foi competente por causalidade. Ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário (RABAGLIO, 2001, p. 2).

Sendo assim, competente é aquele que além de possuir competências, possui capacidade de entrega e produz os resultados esperados pela organização, que desempenha sua função com eficácia, independentemente da situação.

Conforme Gundel (2008), as competências individuais são ferramentas diferenciais e competitivas de qualquer pessoa, pois aquela que deseja crescimento profissional, coloca-as em prática dentro da organização. Todas as pessoas possuem competências, uns desenvolvem mais o conhecimento e habilidades enquanto outros desenvolvem o comportamento.

As competências são definidas em técnicas e comportamentais, sendo no mercado atual, essa última mais procurada.

As competências técnicas são os pré-requisitos vinculados ao cargo ocupado pela pessoa. Tem-se, portanto, conhecimentos e habilidades específicas para a realização de suas atividades e funções, enquanto comportamentais estão relacionadas a atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. O grande diferencial e desafio, para indivíduos e organizações, está em desenvolver as competências comportamentais, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo. (GUNGEL, 2008, p. 65)

Dessa forma, as competências comportamentais englobam as características individuais, sendo valorizadas por influenciar na forma de agir e agregar valor à pessoa e à organização.

Conforme Leme (2005), as competências técnicas são os atributos necessários para o desempenho de uma função, enquanto as competências

comportamentais são tudo que o colaborador deve evidenciar como diferencial competitivo percebido em seus resultados.

Assim, a gestão por competências deve saber gerenciar esses dois tipos de capacidade, sendo um desafio identificar comportamentos que colaboram para o alcance dos objetivos organizacionais, devendo ser observados e analisados por meio de técnicas especiais para seleção e treinamento de seus colaboradores.

Para Carbone et al. (2006), a gestão por competências propõe somar empenhos para que as habilidades individuais possam originar e sustentar as competências organizacionais que são fundamentais para a realização dos objetivos estratégicos da empresa.

6. Articulação entre competências individuais e organizacionais

As competências exercidas dentro da organização são atribuídas às competências organizacionais, que atribuem valor e a torna diferente estrategicamente de seus concorrentes e as competências individuais, ou seja, aquilo que as pessoas com seu conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, entregam à organização.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2004, p. 24)

Dessa forma, existe uma ligação entre competências individuais e competências organizacionais, havendo mútua influência de uma sobre a outra. Sendo o desenvolvimento da organização vinculado ao crescimento das pessoas, que contribuem com a valorização do patrimônio de conhecimentos da empresa.

7. O CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes

O conceito de competências é bastante discutido nos dias atuais, pois antigamente era considerado competente aquele indivíduo que apenas tivesse o conhecimento, mesmo sem saber aplicá-lo. Atualmente, esse conceito tem sido expresso englobando três dimensões, representados pelo ideograma CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes, que são considerados os pilares da competência. (LEME, 2006)

Conforme Poseddon (2010, p. 02), CHA é um método utilizado para avaliar as pessoas quanto à sua competência e seu desenvolvimento individual. “É baseada em três características provenientes do entendimento cognitivo (conhecimento), psicomotor (habilidade) e afetivo (atitude) ”.

Desse modo, na concepção atual, competências são a soma dessas três dimensões, se uma não for desenvolvida influenciará nos resultados, uma completa a outra, sendo competente aquele indivíduo que consegue dominar todas essas características.

O C – significa o conhecimento, é o saber adquirido durante toda a vida sendo formal ou informal, fruto de experiências, estudos, leituras, adquiridos pelos meios de comunicação ou tecnológicos, do convívio com familiares, amigos etc. Possuir o conhecimento é a base para ser competente.

O H – simboliza a habilidade, o saber fazer, o conhecimento em ação, a capacidade de gerar resultados com o conhecimento adquirido. Ou seja, é o uso real e efetivo do saber.

O A – representa as atitudes, o querer fazer. Simboliza a conduta da pessoa diante das situações variadas. É o comportamento do indivíduo no desenvolvimento das tarefas cotidianas. Essa dimensão, para muitas organizações é a mais complexa e um desafio para ser trabalhada, pois não é algo que se aprende por simples transmissão de saber, mas sim por meio de um contexto motivacional que estimule o agir. (LEME, 2006)

Segundo Massuk (2009, p. 01) o conceito de CHA, foi aprimorado “na competência 2.0 deste século, o CHA vira CHAVE. É a chave da competência ampliada é o acréscimo de duas letras, dois conceitos e duas preocupações”.

O V- significa valores, representa, portanto, a inclusão de valores nos resultados atingidos. É a produção da organização que engloba sustentabilidade, ética e moral, por exemplo.

O E – simboliza o entorno, ou seja, o ambiente que oferece condições para que a competência seja exercida. (MASSUK, 2009)

Para Massuk (2009) essa nova visão de competências subsidia a construção de um mundo melhor, em que os objetivos organizacionais não serão alcançados a qualquer custo.

Sendo assim, cabe às organizações, por meio da Gestão de Competências, desenvolver em seus colaboradores conhecimentos, habilidades e atitudes,

transformando-os em profissionais competentes para exercer sua função com eficácia, produzindo bons resultados; comprometidos e empenhados para atingir os objetivos empresariais e pessoais.

8. Competências dos profissionais da educação

A gestão por competências é um método de gestão emergente que surge para atender às inovações do mercado de trabalho, diante das transformações que ocorrem na sociedade nos últimos tempos. É uma gestão que visa desenvolver competências de profissionais dentro da organização, sendo utilizada como ferramenta estratégica no mercado competitivo.

No âmbito educacional, os profissionais não são dotados apenas de conhecimentos, também possuem competências profissionais, que os tornam educadores com diferencial estratégico, colaborando para a construção de uma educação de qualidade em um cenário que se transforma com imensa rapidez.

Levando em conta que o ser humano não nasce pronto completo, mas que estar em processo contínuo de crescimento é da alçada do educador descobrir as condições corretas para a aprendizagem, pois cada indivíduo é diferente no pensar, agir e sentir, razão porque devem ser diferentes e adequadas às formulas de incentivos e estimulação. (COUTINHO, 2022, p.158)

Conforme Perrenoud (2001) competência é a habilidade de utilizar um conjunto de recursos cognitivos (CHA) para resolver com pertinência as situações diversas que surgem no dia a dia. Estão relacionadas ao meio cultural, profissional e social nos quais a pessoa está inserida. Para o autor o grande desafio da escola não é repassar conteúdos, mas desenvolver competências individuais que colaboram para a prática de cidadania responsável.

Ainda de acordo com Perrenoud, (2001) atualmente existem várias competências que são necessárias para os profissionais da educação atuarem com eficácia diante das transformações na sociedade e no sistema educacional, essas competências são divididas em grupos:

1. Organizar e estimular situações de aprendizagem;
 2. Gerar a progressão das aprendizagens;
 3. Conceber e fazer com que os dispositivos de diferenciação evoluam;
 4. Envolver os alunos em suas aprendizagens e no trabalho;
 5. Trabalhar em equipe;
 6. Participar da gestão da escola;
 7. Informar e envolver os pais;
 8. Utilizar as novas tecnologias;
 9. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão;
 10. Gerar sua própria formação continuada.
- (PERRENOUD, 2001, p.1)

Esses grupos podem servir de indicadores de competências tanto organizacionais quanto individuais, para que cada unidade escolar elabore suas competências institucionais e busque identificar e desenvolver as competências humanas em seus educadores.

9. Competências gerenciais na gestão escolar

Para que os profissionais da educação sejam realmente competentes para construir uma educação de qualidade, cabe ao gestor escolar ser capacitado para gerir e desenvolver sua equipe a fim de alinhar os objetivos da instituição com os de seus educadores.

Costa (2005 apud LIMA 2010) apresenta competências indispensáveis para o gestor escolar:

Quadro 01 - Competências identificadas nos setores educacionais

COMPETÊNCIAS		
CONCEITUAIS	HUMANAS	TÉCNICAS
1 Busca de interação escola e comunidade	8 Conduta ética	19 Capacidade de planejamento
2 Capacidade de decisão	9 Capacidade de compartilhar conhecimentos	20 Conhecimento da disciplina
3 Capacidade de avaliação	10 Comunicação	21 Análise e elaboração de recursos didáticos
4 Ter consciência que a educação na sociedade/escola é para a vida.	11 Trabalho em equipe	22 Aplicação de estratégias didáticas
5 Cultura organizacional	12 Dinamismo	23 Comunicação oral
6 Estabelecer direção e gerenciar desempenho de equipe	13 Criatividade e inovação	24 Análise e elaboração de instrumentos de avaliação
7 Orientação para a qualidade	14 Administração de conflitos	25 Conhecimento e aplicação do Projeto Político Pedagógico
	15 Relacionamento interpessoal	26 Análise e soluções de problemas
	16 Flexibilidade	27 Comunicação escrita
	17 Inteligência emocional	28 Capacidade de dirigir situações de aprendizagem
	18 Adaptação à mudança	29 Ser referência em sua área de atuação

Fonte: (COSTA 2005 apud LIMA, 2010, p. 91-92).

O gestor educacional que possui esse conjunto de competências gerenciais (conhecimento, habilidade e atitudes) contribui para o desenvolvimento da instituição, para a melhoria do desempenho dos docentes e para aprendizagem do aluno. Enfim, seja capaz de tornar a unidade escolar, estrategicamente mais eficiente e eficaz, valorizando e contribuindo com uma educação de qualidade.

10. A gestão escolar e a legislação brasileira

O gestor escolar tem uma função fundamental para o bom funcionamento da unidade escolar, já que a qualidade dos trabalhos desenvolvidos na instituição depende de sua ação, por isso é essencial conhecer as leis que regulam seu trabalho.

A Constituição Federal Brasileira garante em seu artigo 206 alguns princípios para o ensino ser ministrado, no parágrafo VI prevê a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 2010, p. 42).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 em seu 3º artigo, parágrafo VIII garante a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996. p. 02). Também na LDB em seu artigo 56 referencia a gestão democrática no ensino superior e no artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O conceito de gestão escolar democrática é utilizado com base nas leis do país e não deve ser simplificado pela ideia de participação da comunidade escolar nas atividades educacionais. Ele também abrange o repensar das políticas da educação e no seu planejamento, ou seja, é um processo que envolve pensamento e planejamento de políticas públicas educacionais com garantia do envolvimento da comunidade escolar. Segundo Mendonça:

A gestão democrática deve ser abordada no seu sentido amplo, como um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes de política educacional, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e metas educacionais, até as suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos (MENDONÇA, 2000, p. 96)

Segundo Campos e Silva (2009) antes da LDB, a gestão escolar era baseada em princípios da teoria Clássica da Administração, ou seja, de modo racional e mecânico, centralizado no cargo de diretor, que fazia cumprir as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Logo após a aplicação da Legislação Brasileira, a comunidade escolar pode ter acesso às decisões relacionadas à educação, surgindo assim um novo enfoque na gestão escolar pública, em que o gestor atua de forma mais ativa, se compromete com o alcance de objetivos institucionais e envolve todos os profissionais da educação e comunidade escolar que fazem parte da unidade no fazer pedagógico.

Assim as estratégias utilizadas na gestão escolar pública, são fundamentais para o alcance dos objetivos almejados, pois o papel do gestor envolve a gestão democrática garantida por lei, além da mobilização das pessoas para executarem suas atividades e também inclui competências técnicas e liderança.

11. Considerações finais

As transformações econômicas, políticas, sociais e culturais ocorridas na sociedade influenciaram diretamente as empresas que precisaram acompanhar essas mudanças para permanecerem no mercado. Atualmente, as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e buscam obter vantagem estratégica para alcançar seus objetivos.

Assim a Gestão por Competências surge para auxiliar na formulação da estratégia competitiva, valorizando as competências organizacionais, que tornam a organização diferente estrategicamente, influenciando no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes de cada colaborador.

Desse modo o presente estudo teve como principal objetivo verificar as possibilidades de uso da gestão por competências como ferramenta eficiente para a gestão escolar pública, fortalecendo a qualidade no seu desempenho. Nesse trabalho ainda foi possível descrever algumas competências ideais dos profissionais da educação segundo Perrenoud, assim como sugestões das competências gerenciais do gestor escolar e a gestão na legislação brasileira.

Também se verificou que a gestão por competências pode ser aplicada no âmbito educacional visando formar continuamente profissionais competentes que contribuam com a educação de qualidade, além de ser uma ótima ferramenta estratégica para as organizações que buscam manter vantagem competitiva.

Referências

BRASIL. Constituição Federal (1988). Brasília, DF: 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394/96**. Dispões sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: MEC, 1996.

CAMPOS, Marly; SILVA, Neide De Melo Aguiar. **Gestão escolar e suas competências**: um estudo da construção social do conceito de gestão. Blumenau: FURBE, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo, et al. **Gestão por competências e Gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2006. Comprometimento organizacional nas instituições de ensino Superior. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

COUTINHO, Raimundo Nonato. Gestão Escolar: Um Olhar sobre a Didática Construtivista na Práxis dos Professores da Rede Pública de Sobral-CE. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 3, p. 153-168, 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out-dez, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégias e competências**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 44, n. 1, jan. e mar. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENES, Celso Huerta. **Formação de competências gerenciais**: um fator de desenvolvimento de lideranças - Estudo de caso no Ipen. 2009, 112 p. Dissertação (mestrado) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85131/tde-17112009-15493.php>. Acesso em 12/08/2022

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por Competências**: Metodologia e Implantação. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em 05/05/2022.

GÜNDEL, Adriane. **Gestão estratégica e as competências gerenciais na estrutura financeira da Organização**: Um Estudo de Caso em uma Empresa Administradora de Consórcios. 2008, 141 p. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática da Gestão por Competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LIMA, Maria Ducilene. **Competências Gerenciais**: Uma Análise De Competências de Gestores No Núcleo De Educação Infantil Da Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte – Nei/Ufrn. 2010, Dissertação (mestrado) -Universidade POTIGUAR-UnP, Natal, 2010.

MASSUK, Eugenio. **A nova Gestão por Competências**. 2009. Disponível em <http://eugeniomussak.com.br/a-nova-competencia/> Acesso em 28/05/2022.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas, SP: FE/ UNICAMP; R. Vieira, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **As dez novas competências para uma nova profissão**. Disponível em http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_23.html. Acesso em 20/07/2022

POSEDDON, Alexandre. **Gestão por Competências**: CHA- Conhecimento, habilidade e atitudes. 2010. Disponível em <http://www.poseddon.com/gestao-por-competenciacha-conhecimento-habilidade-e-atitude/> Acesso em 28/05/2022.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.

SARGEIRO, Margareth de Paula. **Seleção por Competências**: uma ferramenta em potencial. Disponível em <http://www.avm.edu.br/monopdf/25/MARGARETH%20DE%20PAULA%20SARGEIRO.pdf> Acesso em 22/08/2022.

UBEDA, Cristina. **A Gestão por Competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. 2003, 117 p. Dissertação (mestrado) - Escola de Engenharia São Carlos, São Carlos, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11092004-165136/pt-br.php>. Acesso em 16/08/2022.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 2006, 125 p. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006. Disponível em:http://www.ufsm.br/adm/mestrado/dissertacoes/carlos/dissertacao_carlos.pdf. Acesso em 20/08/2012.