

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

MICHELLE CIANCI OSTETTO ALVES

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

TATIANA GHEDINE

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ROBERTO LIMA RUAS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CLÁUDIO REIS GONÇALO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

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

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as competências organizacionais apropriadas para que uma rede de educação básica confessional tenha um melhor desempenho no ambiente escolar. A pesquisa de natureza exploratória e conotação qualitativa, utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso único, realizado na mantenedora da Região Sul do Brasil de uma rede de educação confessional brasileira denominada IASBE. A coleta de dados ocorreu em duas etapas: primeira, por meio das discussões de um grupo de sensibilização (7 gestores de escolas) que resultou na lista de CO apropriadas para redes de educação básica; segunda, 4 entrevistas semiestruturadas com os profissionais da rede pesquisada e análise documental, permitiu identificar as CO existentes na IASBE. Principais resultados: revelou *gaps* entre as CO projetadas como adequadas pelos gestores de escolas e as CO identificadas na IASBE; viabilizou a proposta de diretrizes para a gestão de CO na instituição; possibilitou a sugestão de uma matriz de CO a ser aplicada em rede básica de educação confessional; revelou a possibilidade de inclusão de um novo nível de Competitividade na classificação correspondente de CO; a proposição de um framework para mapeamento de CO.

Palavras-chave: Gestão por Competência. Competências Organizacionais. Mapeamento de Competências Organizacionais

1. INTRODUÇÃO

No início do século XXI as organizações passaram a atuar em um ambiente mais dinâmico, aberto, competitivo, complexo e orientado para o cliente. Isso fez com que as mesmas buscassem uma maior compreensão de suas potencialidades para entender como competir hoje e se prepararem para o futuro desse mercado (Ghedine, 2015).

Estas mudanças também afetaram as instituições de ensino e entre elas 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 vem ocorrendo por diversos fatores: aumento no número de abertura de escolas, amplo e fácil acesso à informação e as legislações brasileiras que traduzem a obrigatoriedade do ensino básico (Silva; Casagrande & Pauly, 2017; Valerien & Dias, 2009).

Nos últimos anos esta situação tem provocado uma aceitação, por parte das escolas de educação básica, de ideias vindas da área de gestão empresarial 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 Mariucci (2013) em suas pesquisas realizadas no Banco de Teses da Capes, na Revista Brasileira de Pesquisa em Administração Escolar e nos encontros da Associação Nacional de Pós-graduação em Educação (ANPEd) e Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE). Em nenhum destes locais foram encontradas publicações "(...) dentro da temática 'gestão escolar' que tivesse as escolas do sistema privado como objeto de investigação". Pesquisa realizada nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), ANPAE, ANPEd e

na base de dados SPELL, no período 2008 a 2018, apresentou o mesmo resultado, ou seja, a 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.

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. Esta ideia, oriunda da Teoria da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Rumelt, 1984; 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; Munck & Souza, 2012). 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 a concorrência.

Diante disso, este artigo se propõe a analisar as competências organizacionais apropriadas para que uma rede de educação básica confessional tenha um melhor desempenho no ambiente escolar. A fim atingir este objetivo foi realizado 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). Os resultados do trabalho apontam para a apresentação de uma matriz de COs para redes confessionais de educação básica, e como possíveis contribuições teóricas apresenta um *framework* específico para mapeamento de COs em instituições educacionais e a proposição de um novo tipo de CO, a seletiva articulada.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após a introdução apresenta-se o referencial teórico, seguido da metodologia, da análise dos dados, sugestões e a conclusão do trabalho.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

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 as realizações das pessoas a responsabilidade pelos resultados da empresa, enquanto que na dimensão organizacional cabe a articulação dos recursos internos da organização para a busca da vantagem competitiva (Brandão, 2012; Nobre, 2011). Embora compreenda-se 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.

A discussão sobre as COs tem sua origem na teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual defende a ideia de que a procura constante das empresas pela otimização do emprego dos seus recursos provoca disparidades entre as firmas e os mercados e, desta forma, a vantagem competitiva chega como uma consequência deste investimento sobre a utilização e combinação dos recursos existentes (Penrose, 1959; Rumelt, 1984).

A utilização dos recursos como fonte de vantagem competitiva também é analisada nos estudos de Prahalad e Hamel (1990) ao proporem o conceito de competências essenciais (CE).

Esta proposição está em consonância com a VBR por privilegiar os processos internos da empresa, numa visão de dentro para fora da organização (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). A Figura 1 sintetiza os principais conceitos sobre COs pesquisados.

| Autor | Conceito |
|------------------------------|--|
| Prahalad e Hamel (1990) | As competências essenciais são o resultado da aprendizagem coletiva da organização e abrem espaço para ampliação de mercado por serem difíceis de imitação a curto e médio prazo, diferenciando a organização no espaço de competição internacional e contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado. |
| Barney (1991, p. 40) | “Competências organizacionais compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais, diferenciando a empresa das demais e gerando vantagens competitivas. Para ser sustentável, é preciso que sejam valiosas, raras, impliquem dificuldades de serem copiadas e não devem existir substitutos diretos ou fáceis de obter.” |
| Ulrich (2000) | Competências essenciais permitem acesso a novos mercados e oportunidades; estabelecem um diferencial percebido pelo cliente, limitam a imitação pela concorrência, agregam valor aos clientes, promovem uma visão integrada da organização, estimulam o envolvimento e estabelecem identidade. |
| Mills (2002, p. 13) | “Pequeno número de atividades-chaves (entre 3-6) desenvolvidas em cada uma das unidades de negócios da empresa”. |
| Ruas (2005) | Capacidade de mobilizar integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recurso de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. |
| Sanchez e Heene (2004, p. 7) | “Capacidade que uma organização possui de coordenar suas capacidades disponíveis de maneira a apoiar a organização na busca de seus objetivos”. |
| Fernandes (2006) | Um fator crítico de sucesso no qual a organização tem um desempenho comprovadamente superior à concorrência. |

Figura 1. **Conceitos de competências organizacionais**

Fonte: Elaborado pelos autores

As definições apresentadas na Figura 1 são complementadas com a análise de um 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 sua missão. Sendo assim, todo movimento que a empresa realiza deve valorizar estas áreas de tal forma que possibilite desempenho excelente (Caralli, 2004). Para Fernandes, Fleury e Mills (2006) uma competência essencial fundamenta-se em recursos valiosos, sustentáveis e versáteis que quando bem arranjados possibilitam 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) e procurando adaptá-lo a uma realidade mais abrangente e aplicável as médias e pequenas empresas brasileiras, propôs a ideia da 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 aonde 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 competência essencial (Prahalad; Hamel, 1990). Contudo, 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, cujos diferentes níveis de COs são definidos com base no mercado da atuação da organização.

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), vêm 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). Já na esfera educacional brasileira o conceito de competência teve sua presença marcada com a 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.

Luck (2009) também contribui com suas pesquisas apontando 91 competências a serem desenvolvidas pelo diretor da escola. Estas competências estão divididas em vários focos do ambiente da escola, dentre elas 9 estão relacionadas a 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.

Perrenoud (1999) e Luck (2009) compartilham da ideia sobre uma educação centrada no aluno, oportunizado por meio do ensino por competências, com um currículo direcionado para desenvolver a capacidade de resolução de problemas. 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 a gestão do “negócio escola”.

Ramos (2001) destaca que a Educação se beneficia muito com as propostas da Pedagogia das Competências, sobretudo pela crítica que faz à compartimentação disciplinar do conhecimento e a defesa de um currículo que ressalte a experiência concreta das pessoas como situações significativas de aprendizagem. 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, deixando de lado as análises de suas COs, que sendo orientadas por suas estratégias, auxiliam na melhora da vantagem competitiva.

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), 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 (Munck; Souza, 2012).

Nos últimos 20 anos alguns modelos de Gestão por Competências foram desenvolvidos, dentre eles, 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 modelo de Guimarães *et al* (2001) com foco na identificação das COs e competências humanas (CH) e 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), 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 2) 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.

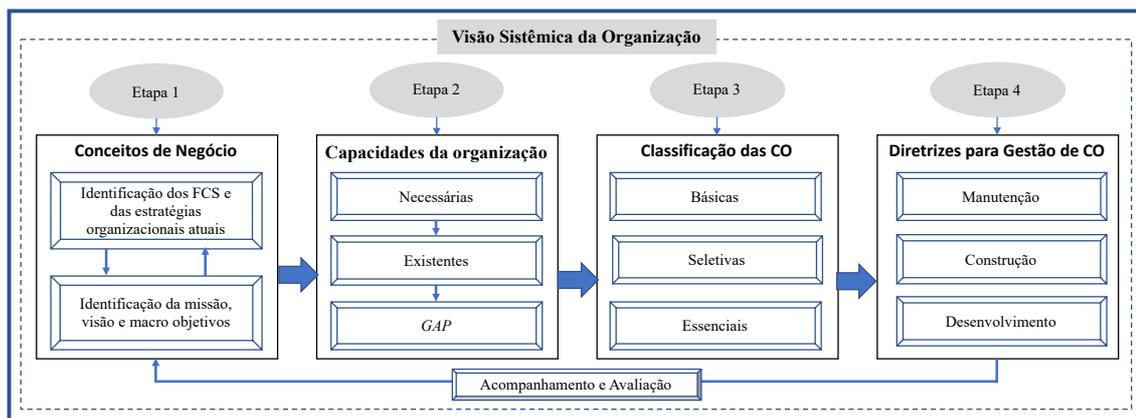


Figura 2. **Framework** para Mapeamento de Competências Organizacionais para Instituições Educacionais
Fonte: Elaborado pelos autores

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 1º etapa do *framework*, percebe-se que ela dá suporte a 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.

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, fortalecendo os FCS. Aplica-se aqui, na 2ª etapa, a identificação das COs necessárias para que possibilite a organização o alcance de seus objetivos (Carbone *et al*, 2009; Ruas, 2009). Na 3ª etapa as COs elencadas são classificadas, segundo sua contribuição para o nível de competitividade (Mills, 2002; Ruas, 2005), em três grupos: 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 elas suportem as estratégias da empresa e possam gerar vantagem competitiva sustentável (Ruas, 2009).

Como resultado deste processo obtêm-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

A 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 (Oliveira & Moraes; Dourado 2008; 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). O objeto de pesquisa foi a Instituição Adventista Sul Brasileira de Educação (IASBE).

As informações utilizadas na pesquisa foram levantadas em 3 etapas: (A) realização de um grupo de sensibilização, com objetivo de mapear as COs percebidas como apropriadas pelos profissionais que trabalham na gestão de escolas privadas; (B) entrevistas semiestruturadas, com objetivo de elencar as COs existentes na IASBE; e (C) análise documental, teve o intuito de corroborar ou não as COs identificadas na IASBE e auxiliar no processo de identificação de COs necessárias, mas ainda não existentes na instituição de ensino pesquisada.

Antes da realização da primeira etapa da pesquisa foram estruturados: o roteiro para o debate no grupo de sensibilização (Etapa A) e os roteiros de entrevistas semiestruturadas (Etapa B). Os mesmos foram elaborados com base no referencial teórico e passaram por validação de face, realizada por um professor doutor especializado no tema Gestão por Competências. As sugestões feitas no processo de validação foram acatadas.

Na Etapa A ocorreu o debate com um grupo de sensibilização. O debate realizou-se nas dependências da Universidade, em ambiente preparado fisicamente para tanto. Dos 11 profissionais convidadas 3 compareceram. O grupo esgotou as discussões após 01h:43min de debates, quando se percebeu repetições das questões.

Duas convidadas que não puderam comparecer ao debate por motivo de imprevistos em seus trabalhos, se colocaram a disposição para uma entrevista posterior. Elas foram entrevistadas individualmente, utilizando o mesmo instrumento do grupo de sensibilização, para enriquecer o levantamento inicial de informações. A primeira entrevista (EGDirD) teve uma duração de 31min30s e a segunda (EGDirE) 18min31s (Figura 3).

Além destas entrevistas, para melhorar o rigor metodológico, optou-se por inserir mais 2 entrevistas na pesquisa que foram realizadas com profissionais da rede IASBE e que desempenham funções distintas dentro da gestão escolar. Estas entrevistas também foram realizadas de forma individual, conduzidas pelo mesmo instrumento do grupo de sensibilização. Uma entrevista foi realizada com um diretor geral de uma instituição que oferta educação básica onde o Ensino Médio apresenta possibilidade de que o aluno more no

colégio, em regime interno (EGDirF) com duração de 28min45s e a outra com a diretora de uma associação da IASBE (EGDirG), com duração de 22min16s. Todas as quatro entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, assim como o debate realizado com o grupo de sensibilização.

| Organização | Função / Cód. de análise | Formação profissional | Experiência | Entrevista |
|---------------|---------------------------|------------------------|-------------|------------|
| Colégio A | Diretora / GSDirA | Esp. em Gestão Escolar | 23 anos | Grupo |
| Colégio B | Diretora / GSDirB | Esp. em Coordenação | 29 anos | Grupo |
| Colégio C | Coord. EFII e EM / GSCorC | Esp. em Gestão | 45 anos | Grupo |
| Instituição D | Diretora / EGDirD | Phd em Educação | 33 anos | Individual |
| Colégio E | Diretora / EGDirE | Mestrado em Educação | 20 anos | Individual |
| Instituição F | Diretor Geral / EGDirF | Mestrando em Educação | 6 anos | Individual |
| Instituição G | Dir. de educação / EGDirG | MBA em Gestão | 36 anos | Individual |

Figura 3. Participantes do grupo de sensibilização e entrevistas

Fonte: Elaborado pelos autores

A Etapa B teve início com a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas em profundidade, baseadas no instrumento de pesquisa previamente elaborado e validado (Godoy, 2010). As entrevistas foram realizadas com os 4 principais gestores da IAESB (Figura 4).

| 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 |

Figura 4. Lista de participantes da entrevista na IASBE

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a análise dos dados optou-se pela utilização da análise de conteúdo temática em todas as etapas, pois esta delinea-se por tema, permitindo a formação de categorias e subcategorias de análise (Bardin, 2011), o que permitiu a divisão das informações dentro de categorias já pré-estabelecidas pelos pesquisadores (as mesmas categorias que orientaram a estruturação dos instrumentos de pesquisa). Entre os benefícios de trabalhar-se com categorias pré-estabelecidas estão inicialmente as comodidades de um certo balizamento que permite ao pesquisador classificar diretamente suas unidades de análises dentro destas categorias iniciais e em seguida diversificá-las em subcategorias (CAMPOS, 2004). 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 que teve como fio condutor o *framework* proposto.

Quanto ao objeto de pesquisa, a 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. No Brasil, a Divisão Sul Americana, administra sete Uniões, dentro do território brasileiro, entre as quais se apresenta a União Sul Brasileira (USB), com 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. Este departamento recebe a nomenclatura de IASBE (Instituição Adventista Sul Brasileiro de Educação).

A representatividade da IASBE na região 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.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A estrutura da seção segue as etapas definidas no *framework* (figura 2).

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. Todas estas informações encontram-se elencadas em seu Planejamento Estratégico de Desenvolvimento, 2017/2020.

Neste documento também se encontram apontados os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), levantados por uma consultoria contratada pela rede, que serviram de base para comparar com os resultados das análises das entrevistadas 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).

Percebe-se que os pontos relacionados à filosofia da rede figuram como principal aspecto nos discursos dos entrevistados, como se verifica na fala do 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 “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”, e com sua visão “Ser um sistema educacional reconhecido pela excelência da formação humana, fundamentado em princípios bíblico-cristãos”. 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, 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 utilizados como bases os debates promovidos no grupo de sensibilização e as quatro entrevistas realizadas posteriormente. Na Figura 5 são apresentadas as COs que emergiram da análise de conteúdo, conforme melhor detalhada na seção 3 (Procedimentos Metodológicos), 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. | EGDirD, EGDirE, EGDirF, EGDirG, GSDirA e GSDirB. |
| 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. | EGDirE, GSDirB e GSCorC. |
| CO3 - Capacidade de selecionar profissionais adequados para a gestão | Identificar profissionais capacitados para a área de gestão estratégica norteando-se pelos processos de seleção de pessoas no modelo de gestão de pessoas | GSDirA, GSDirB, EGDirD, EGDirE e EGDirF. |

| | | |
|--|--|--|
| estratégica da rede. | selecionado. | |
| CO4 - Capacidade de desenvolver e aplicar um modelo de Gestão de Pessoas. | Adequar um modelo de gestão de pessoas padronizado tendo como referências a missão, visão e estrutura da rede, contemplando processos de seleção, planos de carreira e treinamentos para todos os profissionais. | GSDirA, GSDirB, GSCorC, EGDifF e EGDifG. |
| 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. | GSDirA, GSDirB, GSCorC, EGDifF e EGDifG. |
| CO6 - Capacidade de desenvolver ações rentáveis. | Elaborar planos e implementar ações que incrementem o volume de negócios e atinjam as metas definidas. | EGDifD, EGDifE, EGDifG, GSDirA, GSDirB e GSCorC. . |
| 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. | EGDifD, EGDifE, EGDifG 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. | EGDifD, EGDifE, EGDifG e GSDirA, GSDirB. |

Figura 5. COs apropriadas segundo a percepção de gestores educacionais

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a exposição das COs identificadas com base nas análises do grupo de sensibilização e das entrevistas, 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 6 as COs mapeadas, sua descrição e os entrevistados que a mencionaram.

| 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 6. COs mapeadas na IASBE

Fonte: Elaborado pela autora

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

A CO1 “Capacidade de desenvolver um programa de gestão unificado” apontada como necessidade para a gestão unificada de uma rede de ensino, não foi encontrada na IASBE. Verifica-se este ponto ao perceber a ausência do relato de um modelo padrão de gestão na produção de seu planejamento estratégico bem como nas entrevistas realizadas na organização e documentos analisados. O EDF revela que “há uma não uniformidade nos atendimentos, um faz de um jeito, outro faz do outro”, sugerindo que este seria um ponto a ser melhorado na rede.

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 de estratégias na rede. Esta mesma lacuna encontra-se em seu planejamento estratégico, onde não há relatos descritivos sobre critérios para a seleção destas pessoas na IASBE.

A CO4 “Capacidade de desenvolver e aplicar um modelo de gestão de pessoas” também não foi encontrada na IASBE. Para a 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 planejamento estratégico, no terceiro item, apresenta-se o tópico “Desenvolver competências na área de Gestão de Pessoas”.

A CO7 “Capacidade de interpretar demandas futuras do mercado”, apontada como necessária pelos participantes do grupo de sensibilização aparece entre as preocupações das pessoas ligadas a gestão da IASBE. Estes profissionais refletem sobre como sobreviver ao novo cenário que está se apresentando. 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 2 anos, nós precisamos em 2 anos de uma escola nova funcionando”. Apesar das ponderações dos entrevistados sobre as possíveis demandas futuras do mercado, estas necessidades não se encontram em seu planejamento estratégico e nem propostas de soluções para como trabalhar frente a estas mudanças. Desta forma percebeu-se que a CO7 não está presente na IASBE.

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

Uma CO encontrada na IASBE e não citada como necessária, de acordo com as análises apresentadas na Figura 5, foi a “Capacidade de oferecer formação ampla ao aluno incluindo seu desenvolvimento moral e emocional” (CO 9) que está relacionada diretamente a orientação da IASBE pelos princípios e valores cristãos da igreja Adventista do Sétimo Dia. Contudo, houve menções, no grupo de sensibilização, sobre a importância das escolas que

trabalham no seguimento confessional possuem uma filosofia orientadora. Esta competência foi apontada por todos os entrevistados da IASBE como sendo a prioritária na rede. O planejamento estratégico confirma a posição dos entrevistados apresentando este ponto como o primeiro em seus objetivos “1. Guardar a Filosofia da Educação Adventista e manter a Espiritualidade no foco de todas as ações.” (Planejamento Estratégico IASBE, 2017/2020).

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

4.3 Classificação das Competências Organizacionais

Para a categorização das COs encontradas na IASBE utilizou-se como base a classificação proposta por Ruas (2005, p.46) onde “sua tipologia presta-se a avaliação do nível de contribuição da CO em questão para a competitividade da empresa”. Embora Ruas (2005) classifique os tipos de CO em básicas, seletivas e essenciais, as entrevistas e as análises documentais realizadas na IASBE apontaram que todas as COs identificadas (Figura 6) 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.

4.4 Diretrizes para Gestão de Competências Organizacionais

Com base nas análises realizadas foram sistematizadas diretrizes para Gestão de Competências Organizacionais (Figura 7) 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 a frente da concorrência suas inovações alcançando assim uma posição mais confortável no mercado. |
| CO11 - Capacidade de desenvolver planos e metas específicos para ampliar o rendimento dos alunos. | Sugere-se a rede o uso do PAAEB para avaliar e comparar os resultados de suas escolas propondo objetivos específicos de crescimento e acompanhamento das evoluções. Sugere-se aqui o desenvolvimento de um programa específico de recompensas às escolas que apresentarem a porcentagem de crescimento esperada. Estas recompensas estariam ligadas a maiores investimentos |

| | |
|---|--|
| | pedagógicas nestas unidades e aos profissionais que as compõem. |
| 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 aqui à IASBE a elaboração de um programa de formação continuada para todos os profissionais da escola envolvendo o grupo de zeladores, monitores, bibliotecários, recepcionistas, secretários, coordenadores, orientadores e gestores. |
| CO8 - Capacidade de gerar planos de ação para a captação de alunos novos tornando o negócio sustentável. | Para que a organização alcance sustentabilidade no seu negócio ela precisa concentrar-se na manutenção da vantagem competitiva com o intuito de preservar os consumidores atuais e/ou conquistar novos. Neste contexto sugere-se a IASBE investimentos na criação de um setor relacionado a inovações na educação como um caminho a consecução de seu objetivo de crescimento de 12% ao ano. |
| CO10 - Capacidade de oferecer formação ampla ao aluno incluindo seu desenvolvimento moral e emocional. | A rede oferece a formação ampla aos seus estudantes, apresentando um programa acadêmico que valoriza a formação moral e espiritual do aluno, porém sugere-se a IASBE uma potencialização nos aspectos pedagógicos, ligados ao ensino e aprendizagem. |

Figura 7. **Diretrizes de Gestão de COs para a IASBE**

Fonte: Elaborado pelos autores

5. SUGESTÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

Analisando-se a lista de COs elencadas pelo grupo de sensibilização, as mapeadas na IASBE e buscando um paralelo com a literatura, este artigo sugere uma matriz de COs para redes de educação básica confessionais (Figura 8) por nível de competitividade (básica e seletiva e seletiva articulada), com o objetivo de auxiliar na orientação de seus gestores na busca por um melhor desempenho.

| | Capacidade de... | Fundamentação |
|--|---|---|
| CO Básica | desenvolver um programa de gestão unificado. (CO1) | GS*, EPIASBE *** e LIT* (Capra, 2002; Goldmeyer, 2017). |
| | empregar programas de avaliação próprios para mensurar o rendimento de seus alunos. (CO2) | GS, EPIASBE e LIT (Brasil, 2019; Frangella & Mendes, 2018). |
| | selecionar profissionais adequados para a área de gestão estratégica. (CO3) | GS e LIT (Paro, 2011; Valerien, Dias, 2009). |
| | estruturar programas de formação continuada para desenvolver todos os profissionais da rede. (CO5) | GS, EPIASBE e LIT (Libaneo, 2004; Oliveira et al., 2008). |
| | desenvolver ações rentáveis. (CO6) | GS, EPIASBE e LIT (Colombo, 2004; Costa, 1996; Paro, 2011). |
| | orientar suas ações segundo os princípios e valores da concepção de sua mantenedora. (CO9) | GS, EPIASBE e LIT (Bittar, 2010; White, 2008). |
| | oferecer formação ampla e integral aos alunos. (CO10) | EPIASBE e LIT (Bittar, 2010; White, 2008). |
| CO Seletivas | desenvolver e aplicar um modelo de gestão de pessoas. (CO4) | GS e EPIASBE |
| | interpretar demandas futuras no mercado. (CO7) | GS, EPIASBE e LIT (Silva & Silva, 2017; Travi, Menegotto, Santos, 2009). |
| | gerar planos de ação para captação de alunos novos tornando o negócio sustentável. (CO8) | GS, EPIASBE e LIT (Colombo, 2004; Murad, 2008). |
| | desenvolver planos e metas específicos para ampliar o rendimento dos alunos. (CO11) | EPIASBE e LIT (Cotton, 2004; Sammons; Hillman; Mortimore, 1995). |
| 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 8. **Matriz de CO para redes de educação básicas confessionais**

Fonte: elaborada pelos autores

*GS - Grupo de Sensibilização; **EPIASBE - Entrevista profissionais IASBE; ***LIT – Literatura.

Percebe-se que não há proposição de competências essenciais, 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). Ruas (2005) em seus estudos também aponta a dificuldade de encontrar este tipo de CO em empresas brasileiras. Por esta razão não é proposto este tipo de nível de competitividade na matriz apresentada no Figura 8.

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*, a qual iremos chamar aqui de Seletivas Articuladas (Figura 9).

Estas COs seletivas articuladas proporcionam um diferencial mais acentuado e maior vantagem competitiva do que as competências seletivas propostas por Ruas (2005). Contudo, elas necessariamente precisam ser desenvolvidas em pares de forma articulada e complementar. Por exemplo, uma das COs já pode ter sido desenvolvida em outras organizações, o que causaria o diferencial seria a junção de duas COs que o mercado ainda não conseguiu oferecer de forma articulada e complementar. Neste trabalho propõem-se como competência seletiva articulada a junção da CO10 com a CO11 (Figura 9).

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

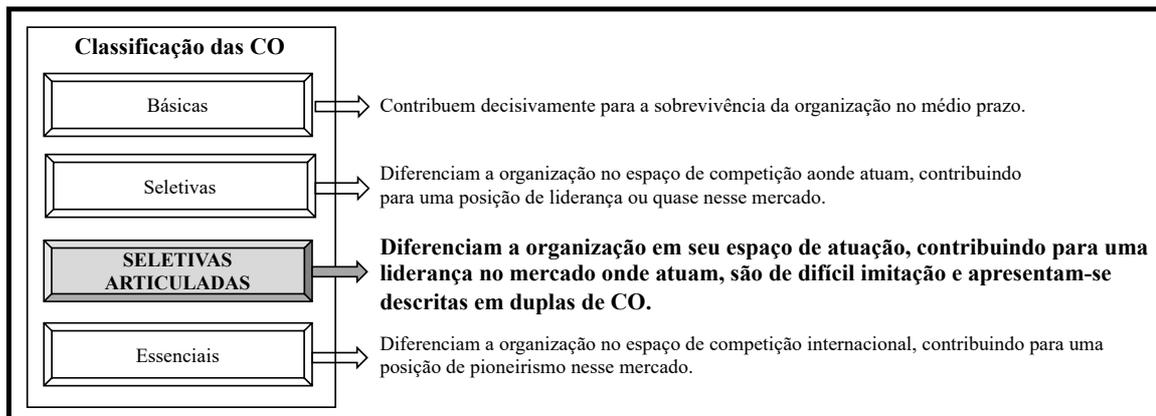


Figura 9. Sugestão de nova Classificação das COs em Níveis de Competitividade

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ruas (2005)

Em outras redes apresenta-se a situação inversa, possuem um programa bem elaborado para o ensino de valores, no entanto conseguem indicar sua qualidade de maneira muito tímida, com números pouco expressivos nestas avaliações nacionais. Este ponto pode ser visualizado pelas notas do ENEM de 2017, divulgadas em 2018. No *ranking* das 10 melhores escolas nacionais onde foi considerado as médias nas questões objetivas, não há presença de escolas confessionais. A mesma situação se repete quando a área é a redação (Folha de São Paulo, 2018).

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

O objetivo deste trabalho foi analisar as competências organizacionais apropriadas para que uma rede de educação básica confessional tenha um melhor desempenho no ambiente escolar. Para tanto utilizou-se como objeto de pesquisa para a realização do estudo de caso a IASBE. Os caminhos metodológicos definidos possibilitaram elencar uma lista de COs apropriadas (Figura 5) e mapear as COs existentes na IASBE (Figura 6), sendo este mapeamento realizado por meio do *framework* proposto nesta pesquisa (Figura 2).

Levando em consideração os resultados encontrados e a amplitude da pesquisa realizada, entende-se que foram dadas contribuições para a organização estudada (IASBE), para outras redes confessionais de educação e para a academia.

Para a IASBE no momento em que as análises dos resultados são apresentados e sinalizam algumas lacunas referentes aos seguintes aspectos: capacidade de desenvolver um programa de gestão unificado; capacidade de selecionar profissionais adequados para a área de gestão estratégica da rede e capacidade de desenvolver e aplicar um modelo de gestão de pessoas.

A fim de contribuir com os processos de gestão da IASBE, elaborou-se um quadro de diretrizes de gestão (Figura 7) onde sugeriu-se a manutenção das COs referentes ao ensino de valores e a rentabilidade da rede, o fortalecimento das competências relacionadas a 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 a 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 a interpretação de futuras demandas.

As contribuições para outras redes de educação confessional podem ser evidenciadas pela proposição do *framework* (Figura 2), onde estas organizações podem fazer uso desta estrutura a fim de mapear suas COs. Outra possível contribuição, de cunho mais prático, é a utilização da matriz de COs (Figura 8) como sugestão para outras instituições de ensino básico confessional que objetivam melhorar seu desempenho e obter vantagens competitivas sustentáveis.

Para a academia uma possível contribuição teórica seria a consideração da existência de um nível intermediário de competitividade localizado entre as COs seletivas e essenciais (Ruas, 2005) que aqui foi denominada CO Seletiva Articulada, uma vez que diferenciam a organização em seu espaço de atuação, contribuindo para uma liderança no mercado onde atuam, sendo de difícil imitação e por apresentarem-se em pares de COs.

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

BIBLIOGRAFIA

- Araujo, R. M. L. (2004). As referências da pedagogia das competências. *Perspectiva*, Florianópolis, 22 (2), p. 497-524.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7(1), p. 99-120.

- Bittar, M. (2001) Escola confessional. In: Oliveira, D. A.; Duarte, A. M. C. & Vieira, L. M. F. *Dicionário: trabalho, profissão e condição docente*. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação. 1 CDROM.
- Brandão, H. P. (2012) *Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Brasil. LDB Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L9394.htm>. Acessado em 17/04/2019.
- Brasil. PISA. Disponível em <<https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-Brazil-PRT.pdf>>. Acessado em 17/04/2019.
- Capra, F. (2002). *Conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- Caralli, R. (2004) *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Software Engineering Institute, Carnegie Mello.
- Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. & Vilhena, R. (2009) *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Colombo, S. S. (Org.). (2004). *Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Aveiro: ASA.
- Cotton, K. (2019) *Effective schooling practices: a research synthesis*. Disponível em: <<http://educationnorthwest.org/resources/effective-schooling-practices-research-synthesis-1995-update>>. Acessado em 17/04/2019.
- Dutra, J. (2004) *Competências*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, B. H. R. (2006). *Competências e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva.
- 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*, São Paulo, 46 (4), p.48-65.
- Folha de São Paulo Online. (2018). Veja o desempenho da sua escola no enem 2017. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2018/06/veja-o-desempenho-da-sua-escola-no-enem-2017>>. Acessado em 20/03/2019.
- 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*. RJ, 26(99), p. 296 – 315
- Ghedine, T. (2015). Abordagem gestão por competências na construção da estratégia organizacional. *Revista Alcance*, 22 (2), p. 278-297.
- 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, 2017, Taquara, RS.
- Godoy, A. S. (2010). Estudos de caso qualitativo. In: Godoi, C. K.; Bandeira-De-Melo, R. & Silva, A. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- 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*, Oxford, 31(3), p.249-255.
- IASBE. (2017) *Planejamento Estratégico de Desenvolvimento*. Curitiba.
- Javidan, M. (1998) Core Competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1).
- Krueger, R. A. (1988). *Focus Group: a practical guide for applied research*, Newbury Park: Sage Publications.
- Libaneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo

- Mattar, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Mills, J. (2002) *Competing through competences*. U. K.: Cambridge University Press.
- Morgan, D. (1988). Focus group as qualitative research. Sage university paper series in: *Qualitative research methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Munck, L. & Souza; R. B. (2012) Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. *Revista Base*, 9(3), p. 270-290.
- Murad, A. (2008) *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. 3. ed. São Paulo: Paulinas.
- Nobre, F. S. & Walker, D. S. (2011) An ability-based view of the organization: strategic-resource and contingency domains. *The Learning Organization*, 18(4), p. 333-345.
- Oliveira, J. F.; Moraes, 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. Brasília, DF: MEC, p. 1-13.
- Paro, V. (2011) *Crítica da Estrutura da Escola*. São Paulo: Cortez editora.
- Perrenoud, P. (1999) *Avaliação da excelência à regulação das aprendizagens: entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artmed.
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, 68(3), p. 79-91.
- Ramos, M. N. A. (2001). *Pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: 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*. Porto Alegre: Bookman.
- Ruas, R. L. (2009) *Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competência nas empresas*. Porto Alegre: Atlas.
- Rumelt, D. P. (1984) *Towards a strategic theory of the firm*. Elgar Reference Collection, International Library of Critical Writings in Economics, 154.
- Sanchez, R.; Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: organization, competition and competence*. New York: John Wiley and Sons.
- Sammons, P.; Hillman, J.; Mortimore, P. (1995) *Key characteristics of effective schools*. London: Office for Standards in Education.
- 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*, Curitiba, 12(25).
- 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 EnAnpad, 2017, São Paulo.
- Travi, M. G. G.; Menegotto, L. M. & Santos, G. A. (2009). A escola contemporânea diante do fracasso escolar. *Revista Psicopedagogia*, 26(81), São Paulo.
- Ulrich, D. A. (2000) *Test of gross motor development*. Austin: TX: PRO-ED.
- Valerien. J. & Dias, J. A. (2009) *Gestão da Escola Fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento*. 10 ed. São Paulo: Cortez.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- White, E. G. (2008). *Fundamentos da Educação Cristã*. Tatuí: CPB.
- Yin. R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.