



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES
DE ESCOLAS DE ENSINO PRIVADAS: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO E
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ralfe Oliveira Romero

Santa Maria, RS Brasil

2011

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DE ESCOLAS DE ENSINO PRIVADAS:

**UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO E EDUCAÇÃO DE
JOVENS E ADULTOS**

Ralfe Oliveira Romero

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Área de Concentração Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração de Empresas.**

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil.

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DE ESCOLAS DE
ENSINO PRIVADAS:**

Um estudo de caso em uma Escola de Ensino Médio e Educação de Jovens e
Adultos

Elaborada por
Ralfe Oliveira Romero

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração de Empresas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.

(Presidente/Orientador)

Clândia Maffini Gomes, Dra. (UFSM)

Júlio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)

Santa Maria, dezembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma maneira, colaboraram para a realização deste trabalho:

à minha família, amigos , colegas, e todos que me deram suporte emocional e financeiro para a conclusão do Mestrado;

ao meu orientar, Professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela orientação e dedicação durante esse caminho. Obrigado pelo seu incentivo, conhecimento e amizade;

aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da UFSM, em especial à Prof. Clândia Maffini Gomes e ao Prof. Vitor Schuch Jr., pelos ensinamentos, tanto acadêmicos quanto de vida;

à empresa e aos entrevistados, por aceitarem participar da pesquisa e disponibilizarem importantes informações para o trabalho.

RESUMO

Dissertação

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

AUTOR: Ralfe Oliveira Romero

ORIENTADOR: Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Data e Local da Defesa: 26/06/2012 Sala 4312 Prédio 74C do CCSH

GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO:

Um Estudo de Caso em uma Escola de Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos

O presente trabalho apresenta um estudo de caso, em uma escola de Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos, localizada no município de Passo Fundo, RS, que utiliza o Planejamento Estratégico em suas atividades. O objetivo desta pesquisa é identificar as competências gerenciais dos Gestores da empresa em estudo. Para atingir este objetivo, foram estudadas a origem da educação e a história da educação no Brasil. Analisou-se o Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional da empresa e também as Funções e as Competências, presentes e esperadas do Diretor, do Vice-Diretor e do Supervisor Escolar da empresa em questão. Para coletar os dados, foi utilizada entrevista estruturada, com auxílio de questões abertas e fechadas, aplicadas junto ao Diretor, ao Vice-Diretor, ao Supervisor Escolar, aos Professores, aos alunos e a seus subordinados. Com essas entrevistas, foi possível identificar como está organizada a estrutura de gestão da empresa e também fazer a análise das competências gerenciais que estes profissionais possuem e deveriam possuir para o eficiente desempenho de suas funções e otimização da Gestão Estratégica da empresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão Empresarial; Competências Gerenciais; Conhecimentos; Habilidades gerenciais; Atitudes gerenciais.

ABSTRACT

Master Dissertation
Post Graduation Program in Business Management
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

STRATEGIC MANAGEMENT AND MANAGEMENT SKILLS IN ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS:

A Case Sstudy in a High School and Education youth and Adult

This paper presents a case study in a high school and youth and adults, located in the city of Passo Fundo, RS, that it uses Strategic Planning in its activities. The purpose this research is to identify management skills of managers of the company under study. To reach this purpose they had been studied the origin and history of education in Brazil, one analyzed the strategic planning and organizational structure of the company and also the functions and abilities, present and expected the director, vice- director and school supervisor of the company in question. To collect data, structured interview was used with the support of open and closed questions, applied with the director, vice-director, school supervisor, teachers, students and their subordinates. With these interviews, it was possible to identify how it is organized the management structure of the company, but also to the analysis of management skills that these professionals possess and should possess, for the efficient performance of its functions and optimization of strategic management of the company.

KeyWords: Strategic Planning; Bussines Management; managerial skills; knowledge; managerial skills; managerial attitudes.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Círculo vicioso de estratégia, aprendizagem e competência (2001).....	51
FIGURA 2 - Relação entre Competências e Desempenho Organizacional (1996).....	51
FIGURA 3 - Conceito de Competências (2007).....	57
FIGURA 4 - Competência e Agregar valor (2001).....	59
FIGURA 5 - Organograma da Estrutura Organizacional da Empresa.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências pessoais	54
Quadro 2 – Funções e atividades do Diretor, do Vice-Diretor e do Supervisor Escolar	73
Quadro 3 – Funções Desempenhadas atualmente pelo Diretor, pelo Vice- Diretor e pelo Supervisor Escolar.....	74
Quadro4 – Conclusão das três funções Desempenhadas atualmente pelo Diretor, pelo Vice- Diretor e pelo Supervisor Escolar.....	75
Quadro 5 – Conhecimentos que o Diretor possui.....	76
Quadro 6– Conhecimentos que Diretor deveria possuir.....	77
Quadro 7 – Habilidades que o Diretor possui.....	78
Quadro 8 – Habilidades que o Diretor deveria possuir.....	79
Quadro 9 – Atitudes que o Diretor possui.....	81
Quadro 10 – Atitudes que o Diretor deveria possuir.....	82
Quadro 11 – Conhecimentos que o Vice- Diretor possui.....	83
Quadro 12 – Conhecimentos que o Vice- Diretor deveria possuir.....	84
Quadro 13 – Habilidades que o Vice- Diretor possui.....	85
Quadro 14 – Habilidades que o Vice- Diretor deveria possuir.....	86
Quadro 15 – Atitudes que o Vice- Diretor possui.....	88
Quadro 16 – Atitudes que o Vice- Diretor deveria possuir.....	89
Quadro 17 – Conhecimentos que o Supervisor Escolar possui.....	90
Quadro 18 – Conhecimentos que o Supervisor Escolar deveria possuir.....	91
Quadro 19 – Habilidades que o Supervisor Escolar possui.....	93
Quadro 20 – Habilidades que o Supervisor Escolar deveria possuir.....	95
Quadro 21 – Atitudes que o Supervisor Escolar possui.....	97
Quadro 22 – Atitudes que o Supervisor Escolar deveria possuir.....	
Quadro 23 – Competências do Diretor da Empresa Estudada.....	104
Quadro 24 – Competências do Vice Diretor da Empresa Estudada.....	105
Quadro 25 – Competências do Supervisor Escolar da Empresa Estudada.....	107

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A Roteiro de Entrevista Estruturada para o Supervisor sobre o Diretor.....	116
APÊNDICE B Roteiro de Entrevista Estruturada para o Vice Diretor sobre o Diretor.....	122
APÊNDICE C Roteiro de Entrevista Estruturada para o Diretor	128
APÊNDICE D Roteiro de Entrevista Estruturada para o Supervisor sobre o Vice Diretor	134
APÊNDICE E Roteiro de Entrevista Estruturada para o Diretor sobre o Vice Diretor	140
APÊNDICE F Roteiro de Entrevista Estruturada para o Vice Diretor	146
APÊNDICE G Roteiro de Entrevista Estruturada para Tesouraria sobre o Você Diretor .	152
APÊNDICE H Roteiro de Entrevista Estruturada para o Diretor sobre o Supervisor	158
APÊNDICE I Roteiro de Entrevista Estruturada para o Vice Diretor sobre o Supervisor	164
APÊNDICE J Roteiro de Entrevista Estruturada para o Supervisor	170
APÊNDICE K Roteiro de Entrevista Estruturada para os Subordinados do Supervisor Escolar	177

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Estrutura do Trabalho.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Instituições de Ensino Privadas	20
2.1.1 Origem das Instituições de Ensino	21
2.1.2.Evolução da Educação no Brasil.....	24
2.2 Estrutura Organizacional	39
2.2.1 Direção.....	41
2.2.1.1 Diretor.....	41
2.2.1.2 Vice-Diretor.....	42
2.2.1.3 Supervisão Escolar.....	43
2.2.1.4 Conselho de Classe.....	44
2.2.2 Recursos Didáticos Pedagógicos.....	45
2.2.2.1 Biblioteca Escolar.....	45
2.2.2.2 Laboratórios.....	45
2.2.2.3 Serviço de Audiovisuais.....	45
2.2.2.4 Serviço de Secretaria.....	46
2.2.2.5 Tesouraria	47
2.3 Competências Gerenciais.....	47
2.3.1 Competências Organizacionais	50
2.3.2 Competências Individuais.....	52
2.3.2.1 Elementos que Constituem as Competências Individuais.....	53
2.3.2.2 Conhecimento.....	54
2.3.2.3 Habilidades	55
2.3.2.4 Atitudes.....	56
2.3.2.5 Alinhamento entre Competências Individuais, Organizacionais e Resultados.....	57
3. METODOLOGIA	60
3.1 Classificação da Pesquisa	60

3.2	Formulação do Problema.....	62
3.3	Questão de Pesquisa.....	63
3.4	Coleta de Dados.....	64
3.5	Definição da população Alvo.....	67
3.6	Análise de Dados.....	67
4.	COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	68
4.1	Histórico da Empresa.....	68
4.2	Dados da Empresa.....	70
4.3	Estrutura Organizacional da Empresa.....	71
4.4	Funções dos Gestores Levantadas na Empresa.....	73
4.4.1	Funções dos gestores	73
4.4.1.1	Funções que o Diretor, Vice-Diretor e Supervisor Escolar desempenham atualmente.....	74
4.5	Competências dos Gestores da Referida Empresa.....	75
4.5.1	Conhecimentos do. Diretor	76
4.5.1.1	Conhecimentos que o Diretor atualmente possui.....	76
4.5.1.2	Conhecimentos que o Diretor deveria possuir.....	77
4.5.2	Habilidades do Diretor.....	78
4.5.2.1	Habilidades que o Diretor possui atualmente.....	78
4.5.2.2	Habilidades que o Diretor deveria possuir.....	79
4.5.3	Atitudes do Diretor.....	80
4.5.3.1	Atitudes que o Diretor possui atualmente.....	81
4.5.3.2	Atitudes que o Diretor deveria possuir.....	81
4.5.4	Conhecimentos do Vice- Diretor	82
4.5.4.1	Conhecimentos que o Vice-Diretor atualmente possui.....	83
4.5.4.2	Conhecimentos que o Vice-Diretor deveria possuir.....	84
4.5.5	Habilidades do Vice-Diretor.....	85
4.5.5.1	Habilidades que o Vice-Diretor possui atualmente.....	85
4.5.5.2	Habilidades que o Vice-Diretor deveria possuir.....	86
4.5.6	Atitudes do Vice-Diretor.....	87
4.5.6.1	Atitudes que o Vice- Diretor possui atualmente.....	87
4.5.6.2	Atitudes que o Vice- Diretor deveria possuir.....	88

4.5.7 Conhecimentos do Supervisor Escolar.....	89
4.5.7.1 Conhecimentos que o Supervisor Escolar atualmente possui.....	90
4.5.7.2 Conhecimentos que o Supervisor Escolar deveria possuir.....	91
4.5.8 Habilidades do Supervisor Escolar.....	93
4.5.8.1 Habilidades que o Supervisor Escolar possui atualmente.....	93
4.5.8.2 Habilidades que o Supervisor escolar deveria possuir.....	95
4.5.9 Atitudes do Superviso Escolar.....	97
4.5.9.1 Atitudes que o Supervisor Escolar possui atualmente.....	97
4.5.9.2 Atitudes que o Supervisor Escolar deveria possuir.....	99
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	101
5.1 Conclusões.....	101
5.2 Recomendações.....	108
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
APÊNDICES	116

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho versará sobre o estudo institucional das competências gerenciais dos gestores de escolas de ensino privadas, um estudo de caso do Colégio Gama de Passo Fundo, focando principalmente a questão das competências gerenciais para o exercício da função de Direção e Coordenação dos cursos.

Na Idade Contemporânea, a chamada Era do Conhecimento, as instituições de ensino passam por um processo de transformação, oportunizando a introdução de novas posturas, métodos e técnicas de gestão. A mão de obra, a terra e o capital não são mais os melhores recursos em termos de retorno financeiro, pois a riqueza deriva do conhecimento e das informações relevantes, e as escolas, bem como as universidades, têm um papel fundamental nessa transformação por representarem uma fonte de conhecimento.

As instituições de ensino, nesse contexto transformador e inovador de riqueza baseada no conhecimento, abrem precedentes para a necessidade de adequação de novas posturas, dentre elas a demanda por novos modelos de gestão, delineados por novos procedimentos escolares e por novas competências dos coordenadores de curso, dotados dos requisitos pregados pela era da informação e do conhecimento.

Dentro desta perspectiva de mudanças e adequação à nova era do conhecimento, esta dissertação pretende demonstrar que o papel desempenhado pelos diretores e coordenadores escolares requer características que transformem constantemente o conhecimento em competência.

No sentido de alcançar os objetivos estabelecidos no presente trabalho, fundamental se faz delimitar a natureza do estudo.

Considerando as limitações genéricas, determina-se o foco do trabalho em identificar as competências gerenciais dos gestores de escolas de ensino privado, baseados na pesquisa de campo realizada no Colégio Gama de Passo Fundo, segundo a percepção dos próprios coordenadores e diretores, corpo docente e discente, técnico administrativo, por uma revisão da literatura e todas as outras referências bibliográficas que estão restritas a este limite.

1.1. Justificativa

Na Era do Conhecimento, a base da educação é um constante, longo e evolutivo aprendizado. As pessoas terão que aprender a aprender, no lugar de repetir as lições ensinadas. Isso implica a necessidade de termos pessoas muito mais preparadas e atualizadas, em todos os sentidos, seja educacional, empresarial, institucional e pessoal, com a capacidade de visão, que ajam e se sintam parte do processo, ou mesmo como donos de negócio.

Na área educacional, são significativas as mudanças ocorridas, proporcionadas pela nova era do conhecimento. No caso da Educação Superior brasileira, verificamos que, nos últimos anos, ela tem passado por grandes transformações.

O Colégio Gama é uma tradicional escola de Passo Fundo, que completa 38 anos neste ano. Iniciou como curso Pré-Vestibular em 1973, e, no ano de 1990, passou ao Ensino Oficial com o então Supletivo de 2º. Grau, em 1992, com o Supletivo de 1º. Grau, e, em 1993, com a abertura da Escola Gama-Universitário, assumiu Ensino Fundamental e Médio. Seus gestores também, desde 2007, iniciaram o projeto do Ensino Superior, já recebendo, ainda em agosto de 2010, as comissões do INEP para o credenciamento da Instituição, a autorização para os cursos de Administração Bacharelado, Tecnólogo em Comércio Exterior e, em agosto de 2011, receberam a comissão do INEP para autorização do curso de Direito, obtendo conceito 5, sendo este conceito máximo em todas as dimensões, Projeto Político-Pedagógico, Infraestrutura Física e Corpo Docente.

Alguns fatores no contexto externo merecem destaque como a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que trouxe mudanças relevantes para o sistema educacional, e, em particular, para as instituições de Ensino Superior, refletindo uma orientação voltada para maior autonomia, descentralização e flexibilidade das instituições.

De acordo com a nova avaliação do Ministério da Educação (MEC), regulamentada pelo Decreto 5.773, de maio de 2006, também conhecido como Decreto-Ponte e da implantação de todos os instrumentos do Sistema Nacional de Avaliação (Sinaes), que estabelece vínculos e interliga a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de dezembro de 1996, e a Lei do Sinaes, de abril de 2004, a rotina dos coordenadores de curso deve mudar.

Os coordenadores terão que fazer toda a análise da qualidade acadêmico-institucional dos serviços oferecidos à comunidade e da relação econômica da estrutura do curso e sua consequente margem de contribuição para o sucesso do serviço ofertado. Além disso, os

coordenadores devem realizar uma gestão interpessoal das equipes, passando desde a motivação dos funcionários até a manutenção e agregação de novos talentos, além da manutenção da parte do mercado, do curso e da entidade.

Portanto, o legislador que promoveu o novo sistema de avaliação do Ministério da Educação preocupou-se não só com a qualidade do ensino ministrado, mas também com o desempenho das Instituições, que passam a ter critérios qualitativos, assim como uma nova tipologia de Ensino Superior, moldada em exigências mercadológicas.

Sob este prisma de novos critérios qualitativos, buscamos a análise de competências gerenciais dos coordenadores e diretores de Curso, tanto em nível acadêmico quanto em nível escolar, em face do novo papel fundamental frente à implementação das mudanças conclamadas pela legislação.

As exigências de um coordenador como “gestor de recursos” deixa de ser apenas necessidade do mercado para ser obrigação estabelecida pela nova avaliação do ensino. Os coordenadores de curso terão de atuar como gestores de unidades de negócios integradas institucionalmente, rompendo, assim, a antiga separação entre as esferas pedagógica e administrativo-financeira.

Hamel e Prahalad (1990) introduziram o conceito de competências essenciais como base da vantagem competitiva, conceituando competências essenciais como conhecimento coletivo de uma organização para coordenar diversas habilidades produtivas e integrar várias tecnologias. Segundo esses autores, as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos ativos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências são reforçadas de acordo com o seu uso e compartilhamento. Para construir e manter a liderança a longo prazo, a empresa terá que ser vencedora, não só em competências essenciais mas também em produtos essenciais e produtos finais.

As competências terão que ser desenvolvidas em nível corporativo, evitando as restrições impostas pelas unidades de negócios. Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia. Representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades da empresa, tanto em nível pessoal como organizacional. Portanto, dificilmente estará baseada em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. Stalk, Evans e Shulman (1992) ampliaram essa abordagem, introduzindo o conceito de competição em capacidades (capabilities). Segundo eles, competências e capacidades representam duas dimensões diferentes, mas complementares, do paradigma emergente para a estratégia corporativa.

Ambos os conceitos enfatizam os aspectos comportamentais da estratégia, em contraste com o racional modelo estrutural. Conforme Stalk, Evans e Shulman (1992), enquanto as competências essenciais enfatizam o conhecimento tecnológico e de produção em pontos específicos da cadeia de valor, as capacidades têm uma base mais ampla, envolvendo toda a cadeia de valor. As capacidades são visíveis para o consumidor, enquanto as competências essenciais raramente são.

Segundo esses autores, competição é, hoje, uma guerra de movimentos, em que o sucesso depende da capacidade de antecipar as tendências do mercado e responder, rapidamente, às mudanças das necessidades e desejos dos consumidores. Para apresentar um melhor desempenho, as empresas têm que se adequem rapidamente neste ambiente dinâmico. A importância estratégica das capacidades está no seu comprovado potencial de geração de vantagens competitivas sustentáveis e rentabilidade superior.

Assim, através do pressuposto básico de que as competências dos coordenadores e diretores têm relação direta com o desempenho escolar bem como com o organizacional, é necessário que se estabeleçam as competências gerenciais para cada função.

Desse modo, o presente estudo de caso surge a partir da necessidade de uma pesquisa que assegure o entendimento das competências gerenciais da função de coordenadores e diretores no âmbito escolar, valendo, neste escopo, a seguinte questão de pesquisa: *“Quais as competências gerenciais já formalizadas em documentos específicos ou necessárias ainda não identificadas que podem facilitar o trabalho dos Recursos Humanos e colaborar para um melhor desempenho dos gestores escolares no âmbito escolar?”*

Justifica-se, portanto, a importância da pesquisa para a Instituição.

1.2. Objetivos

Os objetivos são resultados que se almejam. O objetivo final alcançado dá resposta ao problema. Os objetivos específicos são metas de cujo atingimento depende o alcance do objetivo final. (VERGARA, 2004)

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar as competências gerenciais dos gestores das escolas privadas de ensino para contribuir no melhor desempenho das atividades de coordenação destes no âmbito escolar.

1.2.2 Objetivos específicos:

- descrever a estrutura e as competências que fazem parte das funções dos gestores de uma escola privada;
- descrever as dificuldades e facilidades das atividades que constituem estas funções.

1.3 Estrutura do Trabalho

O Capítulo 1 apresenta uma visão geral do trabalho, sua importância e objetivos.

O Capítulo 2 contém os referenciais teóricos, abordando os assuntos inerentes às Instituições de ensino privadas, história e evolução até os dias atuais, bem como a estrutura organizacional da empresa, as competências gerenciais, organizacionais e individuais e, por fim, as competências dos gestores de instituições de ensino privado, para maximizar seus resultados na organização.

O Capítulo 3 explica a metodologia utilizada, detalhando o tipo de estudo e os meios empregados para coleta de dados.

O Capítulo 4 apresenta, em um primeiro momento, as informações da empresa, a descrição de seu planejamento estratégico, da estrutura organizacional e, como última parte, a análise dos dados coletados da empresa estudada, referentes à estrutura da Instituição, às funções e às competências dos gestores, para a implementação da gestão estratégica organizacional.

O Capítulo 5 compreende as considerações finais do presente trabalho e sugestões para estudos futuros, relacionados ao desenvolvimento de competências.

2 . FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão de literatura que serviu de base para a pesquisa. As referências teóricas, utilizadas como base para o desenvolvimento do trabalho proposto, relacionam-se aos seguintes assuntos: Instituições de Ensino Privadas, estrutura organizacional do Colégio Gama e competências gerenciais dos gestores.

Esses referenciais sustentarão a pesquisa, a fim de que se compreenda que é de suma importância alocar as pessoas, com suas características individuais, nos cargos condizentes com suas competências, visando, com isso, evidenciar que a otimização da gestão estratégica está diretamente relacionada com o alinhamento entre pessoas, funções e competências.

2.1 Instituições de Ensino Privadas

O homem, diferentemente de outros animais, não nasce com suas capacidades desenvolvidas. É ao longo de sua vida, pelas relações que estabelece com os outros homens, no processo de socialização, que ele as desenvolve. Uma das razões pelas quais isso ocorre é que o homem nasce e mantém, enquanto vive, a capacidade de aprender e de ensinar, transmitindo, mas também produzindo e modificando os conhecimentos e a cultura. A educação está ligada diretamente a esta capacidade, é a parte do processo que humaniza o homem, isto é, que propicia o desenvolvimento de suas capacidades. (PPP Colégio Gama, 2008).

Contudo, a educação, embora ocorra em todas as sociedades, não se apresenta nelas de forma única. O que há, de fato, são educações, porque as experiências de vida dos homens, suas necessidades e condições de trabalho são diferentes.

As diferenças entre os homens, ligadas ao saber que se transforma em poder, explicam-se pelo uso que os homens fazem do conhecimento: se repartem igualmente ou se utilizam como posse e poder de alguns sobre muitos. É com o trabalho que produzem suas condições de vida. Em algumas sociedades, o resultado do trabalho, tal como o conhecimento

Em sociedades complexas, organizadas sob o sistema capitalista, onde a divisão do trabalho é bem maior, o conhecimento e os outros bens materiais que o trabalho produz são distribuídos de maneira desigual. Quanto maior for essa desigualdade, maior será a relação entre saber e poder, porque, embora as condições para o saber sejam, como em qualquer sociedade, produzidas coletivamente, o conhecimento em si acaba ficando nas mãos de alguns. Aqui, o ditado “saber é poder” aplica-se em dupla relação: “poder também é saber”. Como isso acontece?

Muito se discute, no Brasil, o fato de a escola ser ou não ser um meio de ascensão social. De modo geral, a população ainda acredita que ela o seja e demonstra essa crença na luta pela escola.

A democratização, no âmbito da escola, não será alcançada sem que cada uma organize o seu próprio projeto educativo com um insistente esforço de revisão conceitual. Este é o ponto essencial de autonomia escolar. Tudo o mais é acessório ou irrelevante. Mesmo sob a legislação restritiva em que ainda vivemos, nada impede que cada estabelecimento de ensino se organize como compreende a tarefa educativa, em face das dificuldades específicas que enfrenta. Somente as coordenadas para a ação no âmbito da própria escola, estabelecidas por um projeto de melhoria, com vistas para uma escola democratizada, podem impedir a fragmentação da unidade do magistério momentaneamente realizada por uma motivação política mais ampla. Fora desse plano concreto de ação, o magistério pode nem se dar conta de que contribui para perpetuar na prática aqueles padrões de dominação política que denuncia abstratamente, basta que atente para o fato de que a denúncia que se faz à escola, como instituição legitimadora de uma ordem social injusta, ao papel de instrumento dessa ordem, reprimindo pela reprovação maciça e sistemática.

As organizações de ensino privadas, na área da educação, dão-se na Educação Infantil, no Ensino Fundamental, no Ensino Médio, na Educação de Jovens e Adultos, em Cursos de Tecnologia, bem como no Ensino Superior, através de cursos presenciais, educação a distância e Ensino de Pós-Graduação.

2.1.1 Origem das Instituições de Ensino

A origem das instituições educativas remonta ao momento de ruptura do modo de produção comunal (comunismo primitivo) que determinou o advento da sociedade de classes. Localiza-se aí, nesta época remotíssima, o surgimento da Escola (SAVIANI, 2008).

Genovesi (1999, p. 38) reporta-se ao ano de 3.238 A.C., no caso das civilizações suméria e egípcia, e no ano 2.500 A.C., em relação à civilização chinesa, para caracterizar o ensino baseado nas repetições, nas transcrições de textos e numa rigorosa memorização, acompanhadas de castigos físicos, o que já supõe a existência de uma instituição do tipo escolar.

Para compreendermos a educação, é necessário conhecer a história humana. Ao longo do tempo, em diferentes épocas e lugares, o ser humano foi inventando e reinventando diferentes maneiras de garantir sua existência material. Novos e complexos modos de produção e toda uma cultura vinculada que ia se superando possibilitou gradativamente, com sucessivos avanços e recuos, o progresso da humanidade. Neste sentido, que é histórico, a educação sempre esteve presente e inerente. Variavam sempre o conteúdo do saber que interessava e as formas de sua transmissão, mas sempre cumprindo a sua função e exercendo o seu papel na história. Este papel histórico é de suma importância para compreender a educação em toda sua extensão e profundidade, aprendendo as formas mais complexas e diversificadas de sua finalidade no mundo atual (SCHUCH, 1998).

No primitivismo tribal, a educação das crianças não era tarefa particular de alguém e, sim, da vigilância difusa do ambiente. Educavam-se participando, desde cedo, na convivência com adultos, tomando parte nas tarefas da coletividade. Era uma função espontânea da sociedade como um todo, da mesma forma que a linguagem e a moral. O ideal pedagógico do “dever ser” baseava-se nos interesses e necessidades comuns da tribo, valor supremo desse verdadeiro comunismo tribal, origem pré-histórica de todos os povos.

No antigo Egito, a educação era baseada na literatura sapiencial de cunho moral e comportamental, transmitida oralmente, de pai para filho, caracterizando uma escola de vida às classes dominantes. Mais tarde, com o desenvolvimento e influência da escrita, em função da complexidade da escrita hieroglífica, que exigia funcionários especializados – os escribas, torna-se palaciana e estatal. Falar bem para impressionar e ter poder sobre o povo, com objetivo do ensinamento como arte política do comando, torna-se a característica de toda sua educação.

Na Grécia, especialmente em Esparta, a educação para homens e mulheres era essencialmente militar. Severa e cruel, com o ideal de assegurar a superioridade sobre as

classes dominadas. Ocorria a separação do processo educativo, segundo as classes sociais, mas com desenvolvimento para as formas de democracia educativa.

O desenvolvimento da escrita alfabética representou um grande avanço da cultura com a possibilidade de sua maior divulgação e a utilização da escrita como instrumento de transmissão do conhecimento – condição essencial para a configuração inicial daquilo que hoje conhecemos como escola.

A maior democratização da educação na Grécia teve na escola do alfabeto o seu maior impulso. Os demais povos, com escritas pictográficas, como a cuneiforme e a hieroglífica, muito complexas para serem usadas pelo povo, eram restritas a funcionários com longos anos de experiência e utilizadas principalmente para registros oficiais.

Surgida, então, a escola do alfabeto – GRAMMATA, tornou-se possível a democratização da educação para todos os cidadãos livres, principalmente na cosmopolita Atenas. A “*institutio oratória*” tornava-se o conteúdo e o fim da educação grega, ideal da classe dominante, inculcado em toda a população. Porém, mestres, escravos, cidadãos decaídos, foragidos ou libertos são considerados de uma posição social subalterna da não liberal arte de ensinar. A vara e o chicote são instrumentos, como o serão instrumentos do “*sadismo pedagógico*” pelos séculos afora. O interesse público por esta escola, institucionalizando-se, coloca-a sob o interesse e supervisão do Estado.

Platão e Aristóteles(ANO) pelas suas ideias, não só influenciaram a política e a educação grega, mas marcaram para sempre o pensamento ocidental. Em termos educacionais, lançaram as bases filosóficas da pedagogia, que, por muitos séculos, determinou o conteúdo e o fim da educação. Trata-se do que foi chamado de pedagogia de essência, tendo no idealismo platônico uma de suas bases fundamentais, que, na Idade Média, veio a transformar-se no humanismo cristão.

Aristóteles(FONTE), diferentemente de seu mestre, não seguiu seu idealismo. Suas atenções estavam voltadas para a problemática do mundo empírico. Sua distinção entre matéria e forma foram fundamentais para toda a história da filosofia. Com a adaptação e complementação posterior de São Tomás de Aquino, veio a tornar-se o principal fundamento da pedagogia cristã até os dias atuais.

Passando para Roma, a agricultura, a guerra e a política eram a aprendizagem que primitivamente se realizava pela convivência com os adultos, sempre sob responsabilidade do PATER FAMILIAS. A instrução formal passou a ser realizada pela escola transplantada da Grécia conquistada, cuja cultura dominou os dominadores. Os mestres em geral eram homens

livres emigrados para a metrópole. Daí a resistência da aristocracia quando esta escola começa a preparar o povo, pela retórica, a participar da vida pública (SCHUCH, 1998).

A aristocracia começava a ministrar aos escravos treinamento em diferentes ofícios para obter um melhor retorno com a sua venda. Surge também uma emergente classe de artesãos e comerciantes, que passaram a demandar uma nova educação das escolas. Essa nova classe, com o fruto de seu trabalho, embora indigno, obtinha o dinheiro necessário para pagá-la. A escola permitia aos seus filhos competir por melhores posições, o que acarretou sua disseminação, tornando-a de interesse público.

Plebeus livres e escravos libertos ou os que haviam comprado a sua liberdade, hábeis em várias artes, passaram a organizar-se em organizações corporativas – COLLEGIA ARTIFICUM, onde, em vários graus, passou a realizar-se a aprendizagem dos ofícios. Estas associações eram necessárias para defenderem-se de uma sociedade adversa ao trabalho produtivo livre e, principalmente, da competição do trabalho escravo mais barato, forma que estava lentamente se consolidando.

Portanto, no apagar das luzes do mundo antigo, estava criada a forma institucional que iria viabilizar um novo modo de produção material e, durante a Idade Média, fazer emergir a burguesia que, na Idade Moderna, revolucionaria a história da humanidade. Foram estas mesmas corporações o gérmen institucional de um outro tipo de produção – a intelectual, que, vinculada à ascensão da burguesia, configuraria a Universidade.

Em Roma, a escola, embora particular, teve a intervenção do Estado, particularmente na de nível superior, até tornar-se totalmente estatal. Fundava-se a necessidade de preparar aqueles privilegiados que já demonstraram melhores condições para exercer os altos postos de burocracia do Império e também para a doutrinação da juventude e dos povos dominados (SCHUCH, 1998).

Um império cristão e bárbaro substituiu o mundo antigo. As sucessivas levas de invasões e as guerras entre senhores feudais espalharam a devastação e a miséria. O dualismo Estado/Igreja, com a fragilidade do primeiro, favoreceu à Igreja a reorganização da cultura, tendo assumido hegemonicamente a educação escolar. A cultura não foi totalmente atingida por ter encontrado refúgio nos mosteiros, que eram dedicados ao clero, mantendo-se afastados das confusões e conflitos do resto da sociedade, possibilitando, assim, a preservação da cultura.

A Idade Média inicia com o feudalismo e a divisão das classes sociais em nobres guerreiros, clero e trabalhadores. O Cristianismo tornava-se a religião oficial do Império. Nas

mãos de um clero disciplinado, os domínios da Igreja foram dilatando-se , e ela tornou-se proprietária de terras e guerreira. A supremacia econômica era exercida pelos mosteiros espalhados por toda Europa. Os mosteiros foram as primeiras escolas medievais que assumiam duas categorias, uma, para “oblato”, destinava-se à formação religiosa do clero, outra, “externa”, destinada à instrução do povo. Eram as únicas existentes, pois as antigas escolas pagãs haviam desaparecido. As escolas monásticas, com disciplina rigorosa, não ensinavam a ler, nem a escrever. Sua finalidade não era instruir , mas doutrinar as massas camponesas, mantendo-as dóceis e conformadas.

O fundamento filosófico da escola medieval teve suas origens em Platão e Aristóteles. Suas ideias, acrescidas da noção de pecado original, vão configurar a CONCEPÇÃO HUMANISTA TRADICIONAL, na sua vertente religiosa, sendo marcada pela visão essencialista do homem. O homem é encarado como constituído por uma essência imutável, cabendo à educação conformar-se à essência humana.

Shudolski (1984, p) reforça:

O Cristianismo manteve, transformou e desenvolveu a concepção platônica. Realçou ainda mais com força a oposição de esferas da realidade: verdadeira e eterna por um lado, aparente e temporal por outro. Acentuou, ainda com mais intensidade, o conflito interior do homem dilacerado entre o que liga a vida material e o que une ao mundo espiritual. A teoria do pecado original e das suas consequências duradouras constitui uma advertência, de uma energia sem par, para o homem não ceder ao que aparenta ser sua realidade e a do meio que o rodeia, pois não representa mais que um estado de corrupção e o lugar do seu exílio. Não basta que a educação se negue a apoiar-se nesta realidade: deve também vencê-la. À verdadeira educação sempre cumpre ligar o homem à sua verdadeira pátria, a pátria celeste, e destruir ao mesmo tempo tudo o que prende o homem a sua existência terrestre.

Primeiramente, os mosteiros e depois paróquias e bispos passam a ser o centro desta nova cultura escolástica, tendo o saber como uma sistematização definida nas disciplinas do TRIVÍUM e QUADRÍVUM. Distingue-se claramente o “dizer” e o “fazer” das classes dominantes (SCHUCH, 1998).

Os “nobres” senhores feudais, preocupados em aumentar suas riquezas através da violência e do saque, desprezavam a instrução e a cultura. Sem escola, a educação cavaleiresca idealizava virtudes guerreiras. A sujeição autoritária e incondicional, sob o jugo do castigo e da humilhação inerente aos métodos educacionais da escola cristã, eram incompatíveis com a do jovem guerreiro. Porém, perdulária e desregrada, a vida dos senhores

feudais, improdutivos e exploradores de seus vassallos, pouco a pouco, foi levando-os a dificuldades financeiras e à ruína. Em face disto, obrigou-se a negociar concessões com a emergente classe de artesões e comerciantes, perdendo poder absoluto sobre seus bens. Logo, a nova classe ia enriquecendo com o florescimento do comércio, as cidades surgiam em torno dos castelos e transformavam-se em centro comerciais. Os burgueses, seus moradores, haviam, com muito labor, “comprado” seu respeito e direitos e iam, pacificamente, transformando a economia e a sociedade.

Essas transformações obrigaram a Igreja a deslocar a educação dos mosteiros, distantes, para as Escolas catedráticas nas cidades. A Igreja logo regulamentou as escolas junto às catedrais, onde o “magischola”, eleito pelo bispado, poderia autorizar outros elementos qualificados a ensinar mediante a “licentia docendi”. As escolas, agora, superadas as dúvidas de consciência sobre a origem pagã da instrução instrumental e rejeitada a ideia da “santa ignorância”, deveriam ensinar gramática e demais disciplinas, não apenas a doutrina religiosa. O objetivo não era como antes a eloquência política e o direito, mas a teologia. Assim, a partir das escolas catedráticas, com a LICENTIA DOCENDI, surgem os mestres livres e, com eles, o germen da Universidade. Tais mestres, tanto clérigos como leigos, às vezes, para fugir da concorrência e intervenção das escolas episcopais, delas se afastavam, inclusive para fora dos muros das cidades. Atendiam as demandas das novas classes sociais, cobrando por seus ensinamentos. A venda do conhecimento, proibida pela Igreja, é um outro prenúncio do surgimento de uma sociedade laica de novo tipo.

Manacorda (ano,p) ensina:

As universidades organizaram-se inicialmente de forma semelhante as corporações. Anteriormente havia os “studia generalia” frequentados por estudantes vindos de todos os lugares. Numa época em que as fronteiras eram muito vagas, os grupos de estudantes e mestres se organizavam por regiões constituindo “nationes” que, por suas vezes, outorgava-se o título de “universitas magistrorum e scholarium”, aproximando-se muito do que constituía na época uma sociedade corporativa medieval..

Quando a El-Azhar, no Cairo, foi convertida em Universidade, em 970, recebendo seus primeiros estatutos em 1288, segundo alguns autores, este seria o primeiro centro universitário do mundo. Importante salientar que há certa simultaneidade no surgimento das Universidades no século XII e também o fato de que elas são fruto do florescimento da cultura não ligada diretamente aos mosteiros e conventos. Assim, Salerno, Nápoles, Paris,

Bolonha, Oxford, Pádua, Salamanca e outras cidades constituem-se em Universidades num período bastante curto, demonstrando um amadurecimento cultural mais profundo que brota simultaneamente em vários lugares. “As corporações passam a constituir Universidades, a partir da carta ou cartas do imperador ou do papa (Paulo), que lhes outorgavam privilégios especiais, reconhecendo algo que já existia há algum tempo.”

Portanto, as Universidades surgiram espontaneamente, em um movimento de liberalização da cultura escolástica tradicional, e foram sustentadas pela então emergente burguesia, que encontrava nelas uma forma de satisfazer as suas necessidades culturais mais pragmáticas e obter status.

Um título universitário elevava o burguês quase ao nível da nobreza. Enquanto a burguesia triunfava nas universidades, as escolas primárias municipais atendiam as aspirações da pequena burguesia, com ensinamentos menos divorciados das necessidades práticas da vida, como aritmética e contabilidade, indispensáveis ao comércio, e continuavam sendo para os privilegiados que podiam pagar por elas..

2.1.2 Evolução da Educação no Brasil

A história da educação brasileira não é difícil de ser estudada e compreendida. Ela evolui com rupturas marcantes e fáceis de serem observadas.

A primeira grande ruptura travou-se com a chegada dos portugueses ao território do Novo Mundo. Não podemos deixar de reconhecer que os portugueses trouxeram um padrão de educação próprio da Europa, o que não quer dizer que as populações que por aqui viviam já não possuíam características próprias de fazer educação. E convém ressaltar que a educação que se praticava entre as populações indígenas não tinha as marcas repressivas do modelo educacional europeu.

Num programa de entrevistas na televisão, o indigenista Orlando Villas Boas contou um fato observado por ele, numa aldeia Xavante, que retrata bem a característica educacional entre os índios: Orlando observava uma mulher que fazia alguns potes de barro. Assim que a mulher terminava um pote, seu filho, que estava ao lado dela, pegava o pote pronto e o jogava ao chão, quebrando-o. Imediatamente ela iniciava outro e, novamente, assim que estava pronto, seu filho repetia o mesmo ato e o jogava no chão. Esta cena se repetiu com sete potes,

até que Orlando não se conteve. Aproximando-se da mulher Xavante, perguntou por que ela deixava o menino quebrar o trabalho que ela havia acabado de terminar. No que a mulher índia respondeu: "*Porque ele quer*" (BELLO, 2001).

Podemos também obter algumas noções de como era feita a educação entre os índios na série Xingu, produzida pela extinta Rede Manchete de Televisão. Neste seriado, podemos ver crianças indígenas subindo nas estruturas de madeira das construções das ocas, numa altura inconcebivelmente alta.

Quando os jesuítas chegaram por aqui, eles não trouxeram somente a moral, os costumes e a religiosidade europeia; trouxeram também os métodos pedagógicos.

Este método funcionou absoluto durante 210 anos, de 1549 a 1759, quando uma nova ruptura marca a História da Educação no Brasil: a expulsão dos jesuítas pelo Marquês de Pombal. Se existia alguma coisa muito bem estruturada em termos de educação, o que se viu a seguir foi o mais absoluto caos. Tentaram-se as *aulas régias*, o *subsídio literário*, mas o caos continuou até que a Família Real, fugindo de Napoleão na Europa, resolveu transferir o Reino para o Novo Mundo.

Na verdade, não conseguiram implantar um sistema educacional nas terras brasileiras, mas a vinda da Família Real permitiu uma nova ruptura com a situação anterior. Para preparar terreno para sua estadia no Brasil, D. João VI abriu Academias Militares, Escolas de Direito e Medicina, a Biblioteca Real, o Jardim Botânico e, sua iniciativa mais marcante em termos de mudança, a Imprensa Régia. Segundo alguns autores, o Brasil foi finalmente "descoberto", e a nossa História passou a ter uma complexidade maior.

A educação, no entanto, continuou a ter uma importância secundária. Basta ver que, enquanto nas colônias espanholas já existiam muitas Universidades, sendo que, em 1538, já existia a Universidade de São Domingos, em 1551, a do México e a de Lima, a nossa primeira Universidade só surgiu em 1934, em São Paulo.

Por todo o Império, incluindo D. João VI, D. Pedro I e D. Pedro II, pouco se fez pela educação brasileira e muitos reclamavam de sua qualidade ruim. Com a Proclamação da República, tentaram-se várias reformas que pudessem dar uma nova guinada, mas se observarmos bem, a educação brasileira não sofreu um processo de evolução que pudesse ser considerado marcante ou significativo em termos de modelo (BELLO, 2001).

Até os dias de hoje, muito tem se mexido no planejamento educacional, mas a educação continua a ter as mesmas características impostas em todos os países do mundo, que consiste em manter o "*status quo*" para aqueles que frequentam os bancos escolares.

Concluindo, podemos dizer que a Educação Brasileira tem um princípio, um meio e um fim bem demarcados e facilmente observáveis.

Os períodos foram divididos a partir das concepções do autor em termos de importância histórica.

Se considerarmos a História como um processo em eterna evolução, não podemos considerar este trabalho como terminado. Novas rupturas estão acontecendo no exato momento em que este texto está sendo lido. A educação brasileira evolui em saltos desordenados, em diversas direções.

A educação indígena foi interrompida com a chegada dos jesuítas. Este foi chamado Período Jesuítico. Os primeiros chegaram ao território brasileiro em março de 1549. Comandados pelo Padre Manoel de Nóbrega, quinze dias após a chegada, edificaram a primeira escola elementar brasileira, em Salvador, tendo como mestre o Irmão Vicente Rodrigues, que tinha apenas 21 anos. Irmão Vicente tornou-se o primeiro professor nos moldes europeus, em terras brasileiras, e durante mais de 50 anos dedicou-se ao ensino e à propagação da fé religiosa.

No Brasil, os jesuítas se dedicaram à pregação da fé católica e ao trabalho educativo. Perceberam que não seria possível converter os índios à fé católica sem que soubessem ler e escrever. De Salvador, a obra jesuítica estendeu-se para o Sul e, em 1570, vinte e um anos após a chegada, já era composta por cinco escolas de instrução elementar (Porto Seguro, Ilhéus, São Vicente, Espírito Santo e São Paulo de Piratininga) e três colégios (Rio de Janeiro, Pernambuco e Bahia)(BELLO, 2001).

Como já dissemos, os jesuítas trouxeram, além dos costumes, da moral e da religiosidade europeias, também os métodos pedagógicos. Todas as escolas jesuítas eram regulamentadas por um documento, escrito por Inácio de Loiola, o *Ratio Studiorum*. Eles não se limitaram ao ensino das primeiras letras; além do Curso Elementar, mantinham cursos de Letras e Filosofia, considerados secundários, e o Curso de Teologia e Ciências Sagradas, de nível superior, para formação de sacerdotes. No Curso de Letras, estudava-se Gramática Latina, Humanidades e Retórica; e, no de Filosofia, estudava-se Lógica, Metafísica, Moral, Matemática e Ciências Físicas e Naturais.

No momento da expulsão, os jesuítas tinham 25 residências, 36 missões e 17 colégios e seminários, além de seminários menores e escolas de primeiras letras instaladas em todas as cidades onde havia casas da Companhia de Jesus. A educação brasileira, com isso, vivenciou

uma grande ruptura histórica num processo já implantado e consolidado como modelo educacional.

Com a expulsão, saíram do Brasil 124 jesuítas da Bahia, 53 de Pernambuco, 199 do Rio de Janeiro e 133 do Pará. Com eles levaram também a organização monolítica baseada no *Ratio Studiorum*.

Desta ruptura, pouca coisa restou da prática educativa no Brasil. Continuaram a funcionar o Seminário Episcopal, no Pará, e os Seminários de São José e São Pedro, que não se encontravam sob a jurisdição jesuítica; a Escola de Artes e Edificações Militares, na Bahia, e a Escola de Artilharia, no Rio de Janeiro.

Os jesuítas foram expulsos das colônias em função de radicais diferenças entre os objetivos dos jesuítas e os interesses da Corte. Enquanto os jesuítas preocupavam-se com o proselitismo e o noviciado, Pombal pensava em reerguer Portugal da decadência que se encontrava diante de outras potências europeias da época. Além disso, Lisboa passou por um terremoto que destruiu parte significativa da cidade e precisava ser reerguida. A educação jesuítica não convinha aos interesses comerciais emanados por Pombal, ou seja, se as escolas da Companhia de Jesus tinham por objetivo servir aos interesses da fé, Pombal pensou em organizar a escola para servir aos interesses do Estado.

Através do alvará de 28 de junho de 1759, ao mesmo tempo em que suprimia as escolas jesuíticas de Portugal e de todas as colônias, Pombal criava as aulas régias de Latim, Grego e Retórica. Criou também a Diretoria de Estudos, que só passou a funcionar após o afastamento de Pombal. Cada aula régia era autônoma e isolada, com professor único e uma não se articulava com as outras. Este período foi conhecido como Período Pombalino.

Portugal logo percebeu que a educação no Brasil estava estagnada e era preciso oferecer uma solução. Para isso instituiu o "subsídio literário" para manutenção dos ensinos primário e médio. Criado em 1772, o "subsídio" era uma taxa, ou um imposto que incidia sobre a carne verde, o vinho, o vinagre e a aguardente. Além de exíguo, nunca foi cobrado com regularidade, e os professores ficavam longos períodos sem receber vencimentos à espera de uma solução vinda de Portugal.

Os professores geralmente não tinham preparação para a função, já que eram improvisados e mal pagos. Eram nomeados por indicação ou sob concordância de bispos e se tornavam "proprietários" vitalícios de suas aulas régias.

A consequência da decisão de Pombal foi que, no princípio do século XIX, a educação brasileira estava reduzida a praticamente nada. O sistema jesuítico fora desmantelado e nada

que pudesse chegar próximo a ele foi organizado para dar continuidade a um trabalho de educação.

O Período Joanino teve início com a vinda da Família Real, em 1808, e permitiu uma nova ruptura com a situação anterior. O surgimento da imprensa permitiu que os fatos e as ideias fossem divulgados e discutidos no meio da população letrada, preparando terreno propício para as questões políticas que permearam o período seguinte da História do Brasil.

A educação, no entanto, continuou a ter uma importância secundária. Para o professor Lauro de Oliveira Lima (1921), "a 'abertura dos portos', além do significado comercial da expressão, significou a permissão dada aos 'brasileiros' (madeireiros de pau-brasil) de tomar conhecimento de que existia, no mundo, um fenômeno chamado **civilização e cultura**".

D. João VI volta a Portugal em 1821. Inicia-se o Período Imperial. Em 1822, seu filho D. Pedro I proclama a Independência do Brasil e, em 1824, outorga a primeira Constituição brasileira. O Art. 179 desta Lei Magna dizia que a "instrução primária é gratuita para todos os cidadãos".

Em 1823, na tentativa de se suprir a falta de professores, instituiu-se o Método Lancaster, ou do "*ensino mútuo*", onde um aluno treinado (decurião) ensinava um grupo de dez alunos (decúria) sob a rígida vigilância de um inspetor.

Em 1826, um Decreto instituiu quatro graus de instrução: Pedagogias (escolas primárias), Liceus, Ginásios e Academias. Em 1827, um projeto de lei propôs a criação de pedagogias em todas as cidades e vilas, além de prever o exame de seleção de professores para nomeação. Propunha ainda a abertura de escolas para meninas.

Em 1834, o Ato Adicional à Constituição dispôs que as Províncias passariam a ser responsáveis pela administração do Ensino Primário e Secundário. Graças a isso, em 1835, surge a primeira Escola Normal do país, em Niterói. Se houve intenção de bons resultados, não foi o que aconteceu, já que, pelas dimensões do país, a educação brasileira perdeu-se mais uma vez, obtendo resultados pífios.

Em 1837, onde funcionava o Seminário de São Joaquim, na cidade do Rio de Janeiro, é criado o Colégio Pedro II, com o objetivo de se tornar um modelo pedagógico para o curso secundário. Efetivamente, o Colégio Pedro II não conseguiu se organizar até o fim do Império para atingir tal objetivo.

Em 1854, por uma exigência das elites brasileiras, em consórcio com o clero católico e os intelectuais, o Imperador aprova a Lei de Liberdade do Ensino, complementando o Ato

Institucional de 1834, que, por sua vez, regulamentava a Constituição de 1824 (ALVES, 2009).

Consolida-se a livre iniciativa na educação, por meio de uma escola privada autônoma em relação ao Estado, acentuando a sua expansão, mormente a da escola confessional naquele momento. O ensino privado prossegue a sua expansão não somente pela má qualidade da escola pública, mas, sobretudo, por um amplo entendimento da sociedade de que a escola particular lhes oferecia perspectiva educacional culturalmente enriquecida, universalizada e premente de valores liberais. Até então quase toda a população feminina era analfabeta. As poucas exceções haviam frequentado somente a escola primária. Pouco a pouco, a iniciativa privada, sobretudo através da educação feminina oferecida por instituições educacionais confessionais, em novos cursos secundários para moças, inaugurou-lhe novas possibilidades (ALVES, 2009).

Até a Proclamação da República, em 1889, praticamente nada se fez de concreto pela educação brasileira. O Imperador D. Pedro II, quando perguntado que profissão escolheria se não fosse Imperador, afirmou que gostaria de ser "*mestre-escola*". Apesar de sua afeição pessoal pela tarefa educativa, pouco foi feito na sua gestão para que se criasse, no Brasil, um sistema educacional.

A República proclamada adotou o modelo político americano baseado no sistema presidencialista. Na organização escolar, percebemos a influência da filosofia positivista. A Reforma de Benjamin Constant tinha como princípios orientadores a liberdade e a laicidade do ensino e também a gratuidade da escola primária. Estes princípios seguiam a orientação do que estava estipulado na Constituição brasileira.

Uma das intenções desta Reforma era transformar o ensino em formador de alunos para os cursos superiores e não apenas preparador. Outra intenção era substituir a predominância literária pela científica. Então inicia, em 1889, o Período da Primeira República.

Esta Reforma foi bastante criticada pelos positivistas, já que não respeitava os princípios pedagógicos de Comte; e pelos que defendiam a predominância literária, já que o que ocorreu foi o acréscimo de matérias científicas às tradicionais, tornando o ensino enciclopédico.

O Código Epiácio Pessoa, de 1901, inclui a lógica entre as matérias e retira a biologia, a sociologia e a moral, acentuando, assim, a parte literária em detrimento da científica.

A Reforma Rivadávia Correa, de 1911, pretendeu que o curso secundário se tornasse formador do cidadão e não simples promotor a um nível seguinte. Retomando a orientação positivista, prega a liberdade de ensino, entendendo-se como a possibilidade de oferta de ensino que não seja por escolas oficiais, e de frequência. Além disso, prega ainda a abolição do diploma em troca de um certificado de assistência e aproveitamento e transfere os exames de admissão ao ensino superior para as faculdades. Os resultados desta Reforma foram desastrosos para a educação brasileira.

Num período complexo da História do Brasil, surge a Reforma João Luiz Alves, que introduz a cadeira de Moral e Cívica com a intenção de tentar combater os protestos estudantis contra o governo do presidente Arthur Bernardes.

A década de vinte foi marcada por diversos fatos relevantes no processo de mudança das características políticas brasileiras. Foi nesta década que ocorreu o Movimento dos 18 do Forte (1922), a Semana de Arte Moderna (1922), a fundação do Partido Comunista (1922), a Revolta Tenentista (1924) e a Coluna Prestes (1924 a 1927).

Além disso, no que se refere à educação, foram realizadas diversas reformas de abrangência estadual, como as de Lourenço Filho, no Ceará, em 1923; a de Anísio Teixeira, na Bahia, em 1925; a de Francisco Campos e Mário Casassanta, em Minas, em 1927; a de Fernando de Azevedo, no Distrito Federal (atual Rio de Janeiro), em 1928 e a de Carneiro Leão, em Pernambuco, em 1928.

A Revolução de 30 foi o marco referencial para a entrada do Brasil no mundo capitalista de produção. Inicia-se, assim, o Período da Segunda República. A acumulação de capital, do período anterior, permitiu que o Brasil pudesse investir no mercado interno e na produção industrial. A nova realidade brasileira passou a exigir uma mão de obra especializada e para tal era preciso investir na educação. Sendo assim, em 1930, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública e, em 1931, o governo provisório sanciona decretos organizando o ensino secundário e as Universidades brasileiras, ainda inexistentes. Estes Decretos ficaram conhecidos como "Reforma Francisco Campos".

Em 1932, um grupo de educadores lança à nação o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, redigido por Fernando de Azevedo e assinado por outros conceituados educadores da época.

Em 1934, a nova Constituição (a segunda da República) dispõe, pela primeira vez, que a educação é direito de todos, devendo ser ministrada pela família e pelos Poderes Públicos. Ainda em 1934, por iniciativa do governador Armando Salles Oliveira, foi criada a

Universidade de São Paulo, a primeira a ser criada e organizada segundo as normas do Estatuto das Universidades Brasileiras de 1931.

Em 1935, o Secretário de Educação do Distrito Federal, Anísio Teixeira, criou a Universidade do Distrito Federal, no atual município do Rio de Janeiro, com uma Faculdade de Educação na qual se situava o Instituto de Educação.

Refletindo tendências fascistas, é outorgada uma nova Constituição em 1937. A orientação político-educacional para o mundo capitalista fica bem explícita em seu texto, sugerindo a preparação de um maior contingente de mão de obra para as novas atividades abertas pelo mercado. Neste sentido, a nova Constituição enfatiza o ensino pré-vocacional e profissional. É marcado, desta forma, o início do período do Estado Novo, que vai de 1937 a 1945.

Por outro lado, propõe que a arte, a ciência e o ensino sejam livres à iniciativa individual e à associação ou pessoas coletivas públicas e particulares, tirando do Estado o dever da educação. Mantém ainda a gratuidade e a obrigatoriedade do ensino primário. Também dispõe como obrigatório o ensino de trabalhos manuais em todas as escolas normais, primárias e secundárias.

No contexto político, o estabelecimento do Estado Novo, segundo a historiadora Otaíza Romanelli, faz com que as discussões sobre as questões da educação, profundamente ricas no período anterior, entrem "*numa espécie de hibernação*". As conquistas do movimento renovador, influenciando a Constituição de 1934, foram enfraquecidas nessa nova Constituição de 1937. Marca uma distinção entre o trabalho intelectual, para as classes mais favorecidas, e o trabalho manual, enfatizando o ensino profissional para as classes mais desfavorecidas.

Em 1942, por iniciativa do Ministro Gustavo Capanema, são reformados alguns ramos do ensino. Estas Reformas receberam o nome de Leis Orgânicas do Ensino e são compostas por Decretos-Lei que criam o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e valoriza o ensino profissionalizante.

O ensino ficou composto, neste período, por cinco anos de curso primário, quatro de curso ginásial e três de colegial, podendo ser na modalidade clássico ou científico. O ensino colegial perdeu o seu caráter propedêutico, de preparatório para o ensino superior, e passou a se preocupar mais com a formação geral. Apesar dessa divisão do ensino secundário, entre clássico e científico, a predominância recaiu sobre o científico, reunindo cerca de 90% dos alunos do colegial.

O fim do Estado Novo consubstanciou-se na adoção de uma nova Constituição de cunho liberal e democrático. Esta nova Constituição, na área da Educação, determina a obrigatoriedade de se cumprir o ensino primário e dá competência à União para legislar sobre diretrizes e bases da educação nacional. Além disso, a nova Constituição fez voltar o preceito de que *a educação é direito de todos*, inspirada nos princípios proclamados pelos Pioneiros, no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, nos primeiros anos da década de 30. Um novo ciclo começa, chamado de Período da Nova República.

Ainda em 1946, o então Ministro Raul Leitão da Cunha regulamenta o Ensino Primário e o Ensino Normal, além de criar o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, atendendo às mudanças exigidas pela sociedade após a Revolução de 1930.

Baseado nas doutrinas emanadas pela Carta Magna de 1946, o Ministro Clemente Mariani cria uma comissão com o objetivo de elaborar um anteprojeto de reforma geral da educação nacional. Esta comissão, presidida pelo educador Lourenço Filho, era organizada em três subcomissões: uma para o Ensino Primário, uma para o Ensino Médio e outra para o Ensino Superior. Em novembro de 1948, este anteprojeto foi encaminhado à Câmara Federal, dando início a uma luta ideológica em torno das propostas apresentadas. Num primeiro momento, as discussões estavam voltadas às interpretações contraditórias das propostas constitucionais. Num momento posterior, após a apresentação de um substitutivo do Deputado Carlos Lacerda, as discussões mais marcantes relacionaram-se à questão da responsabilidade do Estado quanto à educação, inspirados nos educadores da velha geração de 1930, e a participação das instituições privadas de ensino.

Depois de 13 anos de acirradas discussões, foi promulgada a Lei 4.024, em 20 de dezembro de 1961, sem a pujança do anteprojeto original, prevalecendo as reivindicações da Igreja Católica e dos donos de estabelecimentos particulares de ensino no confronto com os que defendiam o monopólio estatal para a oferta da educação aos brasileiros.

Se as discussões sobre a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional foi o fato marcante, por outro lado, muitas iniciativas marcaram este período como, talvez, o mais fértil da História da Educação no Brasil: em 1950, em Salvador, no Estado da Bahia, Anísio Teixeira inaugura o Centro Popular de Educação (Centro Educacional Carneiro Ribeiro), dando início a sua ideia de *escola-classe* e *escola-parque*; em 1952, em Fortaleza, Estado do Ceará, o educador Lauro de Oliveira Lima inicia uma didática baseada nas teorias científicas de Jean Piaget: o Método Psicogenético; em 1953, a educação passa a ser administrada por um Ministério próprio: o Ministério da Educação e Cultura; em 1961, tem início uma

campanha de alfabetização, cuja didática, criada pelo pernambucano Paulo Freire, propunha alfabetizar em 40 horas adultos analfabetos; em 1962, é criado o Conselho Federal de Educação, que substitui o Conselho Nacional de Educação e os Conselhos Estaduais de Educação e, ainda em 1962, é criado o Plano Nacional de Educação e o Programa Nacional de Alfabetização, pelo Ministério da Educação e Cultura, inspirado no Método Paulo Freire.

Em 1964, um golpe militar aborta todas as iniciativas de se revolucionar a educação brasileira, sob o pretexto de que as propostas eram "*comunizantes e subversivas*". Começa então o Período do Regime Militar .

O Regime Militar espelhou na educação o caráter antidemocrático de sua proposta ideológica de governo: professores foram presos e demitidos; Universidades foram invadidas; estudantes foram presos e feridos, nos confronto com a polícia, e alguns foram mortos; os estudantes foram calados e a União Nacional dos Estudantes proibida de funcionar; o Decreto-Lei 477 calou a boca de alunos e professores.

Em função do crescimento demográfico da classe média, a partir dos anos 1950 e 1960, e da incapacidade da escola confessional acompanhar o crescimento da demanda , os estabelecimentos escolares mantidos por educadores e empresários da educação se veem em vertiginoso crescimento. O desenvolvimento econômico do país, a precária qualidade do ensino público e a crescente qualidade do serviço educacional prestado pela escola particular proporcionam o crescimento do setor privado, tendo à frente empresários e dirigentes extremamente competentes e organizados em gestão educacional. É o *boom* do ensino privado, em um primeiro momento na Educação Básica, e , a partir dos anos 1990, também no Ensino Superior (ALVES, 2009).

Neste período, deu-se a grande expansão das Universidades no Brasil. Para acabar com os "excedentes" (aqueles que tiravam notas suficientes para serem aprovados, mas não conseguiam vaga para estudar), foi criado o vestibular classificatório.

Para erradicar o analfabetismo, foi criado o Movimento Brasileiro de Alfabetização – MOBREAL, aproveitando-se, em sua didática, do expurgado Método Paulo Freire. O MOBREAL propunha erradicar o analfabetismo no Brasil. Não conseguiu. E, entre denúncias de corrupção, acabou por ser extinto e, no seu lugar, criou-se a Fundação Educar.

É no período mais cruel da ditadura militar, quando qualquer expressão popular contrária aos interesses do governo era abafada, muitas vezes pela violência física, que foi instituída a Lei 5.692, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1971. A

característica mais marcante desta Lei era tentar dar à formação educacional um cunho profissionalizante.

No fim do Regime Militar, a discussão sobre as questões educacionais já havia perdido o seu sentido pedagógico e assumido um caráter político. Inicia-se o Período da Abertura Política. Para que isso fosse possível, houve a participação mais ativa de pensadores de outras áreas do conhecimento, que passaram a falar de educação num sentido mais amplo do que as questões pertinentes à escola, à sala de aula, à didática, à relação direta entre professor e estudante e à dinâmica escolar em si mesma. Impedidos de atuarem em suas funções por questões políticas, durante o Regime Militar, profissionais de outras áreas, distantes do conhecimento pedagógico, passaram a assumir postos na área da educação e a concretizar discursos em nome do saber pedagógico.

No bojo da nova Constituição, um Projeto de Lei para uma nova LDB foi encaminhado à Câmara Federal, pelo Deputado Octávio Elísio, em 1988. No ano seguinte, o Deputado Jorge Hage enviou à Câmara um substitutivo ao Projeto e, em 1992, o Senador Darcy Ribeiro apresenta um novo Projeto, que acabou por ser aprovado em dezembro de 1996, oito anos após o encaminhamento do Deputado Octávio Elísio.

Neste período, do fim do Regime Militar aos dias de hoje, a fase politicamente marcante na educação foi o trabalho do economista e Ministro da Educação Paulo Renato de Souza. Logo no início de sua gestão, através de uma Medida Provisória, extinguiu o Conselho Federal de Educação e criou o Conselho Nacional de Educação, vinculado ao Ministério da Educação e Cultura. Esta mudança tornou o Conselho menos burocrático e mais político.

Mesmo não concordando com a forma como foram executados alguns programas, temos que reconhecer que, em toda a História da Educação no Brasil, contada a partir do descobrimento, jamais houve execução de tantos projetos na área da educação numa só administração.

O mais contestado deles foi o Exame Nacional de Cursos e o seu "Provão", em que os alunos das Universidades têm que realizar uma prova ao fim do curso para receber seus diplomas. Esta prova, em que os alunos podem simplesmente assinar a ata de presença e se retirar sem responder a nenhuma questão, é levada em consideração como avaliação das instituições. Além do mais, entre outras questões, o exame não diferencia as regiões do país.

Até os dias de hoje, muito tem se inovado no que tange ao planejamento educacional, mas a educação continua a ter as mesmas características impostas em todos os países do mundo, que é mais o de manter o "*status quo*" para aqueles que frequentam os bancos

escolares, e menos de oferecer conhecimentos básicos para serem aproveitados pelos estudantes em suas vidas práticas.

Concluindo, podemos dizer que a História da Educação Brasileira tem um princípio, um meio e um fim bem demarcado e facilmente observável. Ela é feita em rupturas marcantes, onde em cada período determinado teve características próprias.

A bem da verdade, apesar de toda essa evolução e rupturas inseridas no processo, a educação brasileira não evoluiu muito no que se refere à questão da qualidade. As avaliações de todos os níveis estão priorizadas na aprendizagem dos estudantes, embora existam outros critérios. O que podemos notar, por dados oferecidos pelo próprio Ministério da Educação, é que os estudantes não aprendem o que as escolas se propõem a ensinar. Uma avaliação realizada em 2002 mostrou que 59% dos estudantes que concluíam a 4ª série do Ensino Fundamental não sabiam ler e escrever.

Embora os Parâmetros Curriculares Nacionais estejam sendo usados como norma de ação, nossa educação só teve caráter nacional no período da Educação Jesuítica. Após isso, o que se presenciou foi o caos e muitas propostas desconstruídas, que pouco contribuíram para o desenvolvimento da qualidade da educação oferecida.

É provável que estejamos próximos de uma nova ruptura. E esperamos que ela venha com propostas desvinculadas do modelo europeu de educação, criando soluções novas em respeito às características brasileiras, como fizeram os países do bloco conhecidos como Tigres Asiáticos, que buscaram soluções para seu desenvolvimento econômico investindo em educação. Ou como fez Cuba que, por decisão política de governo, erradicou o analfabetismo em apenas um ano e trouxe para a sala de aula todos os cidadãos cubanos.

Na evolução da História da Educação brasileira, a próxima ruptura precisaria implantar um modelo que fosse único, que atendesse às necessidades de nossa população e que fosse eficaz.

Portanto, o ensino privado sempre contribuiu para a educação nacional, ao propor, desde os tempos da colonização, uma educação humanista, centrada no cidadão, preche de valores que protejam a dignidade humana e a cidadania. O ensino privado, desde os primórdios do país, abriu caminho e deixou sendas que mostram a direção de uma educação que contribui para um país de iguais, tentando levar a nação como desenvolvida e justa, mas também marcada pelo pluralismo, pela tolerância e pela harmonia.

A seguir, apresenta-se o Capítulo da estrutura organizacional da empresa, competências gerenciais, organizacionais e individuais.

2.2 Estrutura Organizacional

Alguns autores de teoria administrativa vêm criticando as organizações contemporâneas quanto ao excesso de formalismo na observância do modelo burocrático e de estruturas rígidas de autoridade, acenando com a possível substituição dessas características nas organizações do futuro, porém acreditamos que ainda teremos de falar sobre este assunto, por algumas décadas.

Por várias décadas, um conjunto de formas estruturais foram utilizadas pelos mais variados tipos de organizações. Dentre as inúmeras características dessas estruturas tradicionais, estão alto nível de formalização, unidade de comando, especialização, comunicação vertical e uso de formas tradicionais de departamentalização. Os problemas de organização formal devem ser bem entendidos para que possamos compreender um pouco mais os conceitos emitidos pelos autores ligados à corrente de desenvolvimento organizacional.

De acordo com Hall (1984), a estrutura organizacional atende a três funções básicas. As estruturas pretendem realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso, e as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre outras), em que as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinada pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações. Por outro lado, devemos ressaltar que a palavra estrutura pode ser apresentada, considerando-se:

- as partes físicas da empresa (edifícios, unidades de trabalho) relacionadas com o espaço e os equipamentos que lhes são pertinentes; refere-se à palavra estrutura, considerando-se a localização de estabelecimentos;
- os elementos de trabalho, as diversas operações do processo de produção, referindo-se a palavra estrutura ao sistema de organização, à organização do trabalho, ao processo produtivo, à organização da produção.

Antes de definir estrutura organizacional, é necessário conceituar a função da organização, pois esta é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional. Segundo Oliveira (2002), organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Para a adequada organização de uma empresa, podemos considerar o desenvolvimento de alguns aspectos, principalmente:

- a estrutura organizacional, representando a organização e
- as rotinas e os procedimentos administrativos, representando os métodos.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, propicia, para a organização, alguns aspectos:

- identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- organização das funções e responsabilidades;
- informação, recursos e *feedback* aos empregados;
- medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- condições motivadoras.

Com isto, podemos afirmar que estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Para Vasconcellos (1972), o delineamento da estrutura é a atividade que tem por objetivo criar uma estrutura para dada empresa, ou, então, aprimorar a existente. Naturalmente, a estrutura organizacional não é estática, o que pode ser deduzido com base em um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma. Organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional. Esta é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema de funcionamento. A estrutura deve ser delineada, considerando as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. Para Hunger e Wheelen (2002), a estrutura organizacional pode ser consequência da própria estratégia organizacional:

Em um estudo clássico de grandes corporações norte-americanas como a DuPont, a General Motors, a Sears e a Standard Oil, Alfred Chandler concluiu que a estrutura é consequente à estratégia, ou seja, mudanças na estratégia corporativa levam a mudanças na estrutura organizacional. Também concluiu que as organizações seguem um padrão de desenvolvimento de um tipo de arranjo estrutural para outro à medida que se expandem (HUNGER e WHEELLEN, 2002, p. 174).

Considerando suas estratégias, a organização forma a estrutura mais adequada para alcançar seus objetivos. Essa estrutura pode ser demonstrada de diversas maneiras, mas o organograma, geralmente, é o mais utilizado, pois mostra os vários cargos da empresa, quem ocupa cada cargo e as linhas de autoridade que os relacionam. Por meio de organograma, podemos visualizar as principais características da estrutura de uma organização.

Os modelos de estrutura organizacional são formas de organizar a empresa considerando suas diversas funções e setores. Com base nisso, esta deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa.

Da mesma forma, a estrutura organizacional *do Colégio Gama* possui setores e funções bem definidos para atingir seus objetivos.

A estrutura organizacional da escola atende aos princípios da gestão integrada, onde o planejamento estratégico é o ponto forte para a tomada de decisões e encaminhamentos gerais.

2.2.1 Direção

O Diretor é indicado pelo Presidente da Mantenedora, representa legalmente o Colégio e tem em seu cargo a administração do estabelecimento de ensino, dirigindo e supervisionando todas as atividades realizadas.

2.2.1.1 Diretor

O Diretor tem como atribuições:

- a) coordenar as atividades escolares, estimulando a comunidade educativa a assumir o processo educacional de forma participativa;
- b) coordenar a elaboração, implementação e avaliação do Projeto Pedagógico do Colégio;

- c) supervisionar o funcionamento do Colégio, criando condições para a unidade e harmonia entre os diversos serviços, visando obter maior qualidade e eficácia no ensino;
- d) coordenar os serviços administrativos e pedagógicos do Colégio, cumprindo e fazendo cumprir o Regimento Escolar, bem como a legislação de ensino;
- e) prever e aperfeiçoar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades do Colégio a curto, médio e longo prazo;
- f) incentivar a realização de experiências inovadoras que visem o aprimoramento do processo educativo;
- g) representar oficialmente o Colégio perante autoridades e instituições;
- h) convocar e presidir as reuniões do Conselho Técnico-Pedagógico, do Conselho de Classe e Solenidades;
- i) assinar, juntamente com o Secretário, a documentação relativa à vida escolar dos alunos;
- j) admitir ou dispensar professores e funcionários do Colégio;
- k) definir as atribuições dos Serviços Especiais;
- l) delegar atribuições para melhor desempenho das atividades escolares;
- m) aplicar aos alunos as medidas pedagógicas previstas no Regimento Escolar;
- n) coordenar a elaboração do Relatório Anual de Atividades do Colégio.

2.2.1.2 Vice-Diretor

O Vice-Diretor é indicado pelo Presidente da Entidade Mantenedora e é coparticipante da Direção e substituto legal do Diretor do Colégio. O Vice-Diretor tem por atribuições:

- a) assumir a Direção na ausência ou impedimento do diretor;
- b) assessorar o Diretor no desempenho das atribuições que lhe são próprias;
- c) participar na elaboração, execução e avaliação do Projeto Pedagógico do Colégio;
- d) participar das reuniões do Conselho Técnico-Pedagógico;
- e) assumir outras atribuições que lhe forem confiadas pelo diretor.

2.2.1.3 Supervisão Escolar

A Supervisão Escolar acompanha o desenvolvimento pedagógico, assessorando o professor na orientação do processo ensino-aprendizagem do aluno.

A Supervisão Escolar é exercida pelo Supervisor Escolar escolhido pelo Diretor do Colégio, com habilidades e competências inerentes ao cargo. São atribuições do Supervisor Escolar:

- a) assumir a construção do Projeto Pedagógico do Colégio e acompanhar seu desenvolvimento;
- b) organizar, anualmente, o Calendário Escolar;
- c) avaliar e repensar constantemente o processo educativo, visando a formação da pessoa humana, o conhecimento científico e a qualidade de ensino;
- d) organizar reuniões de pais para acompanhamento e orientação do processo educativo;
- e) oportunizar e promover o aperfeiçoamento permanente dos professores, visando à construção de sua competência;
- f) participar e atuar de forma integrada com os demais setores do Colégio, para uma ação conjunta e eficiente;
- g) atualizar-se permanentemente, permitindo agir com segurança frente às alterações que se fizerem necessárias para a melhoria do processo ensino-aprendizagem;
- h) promover estudos para conhecimentos e possíveis reformulações a serem discutidas com relação ao Projeto Pedagógico do Colégio;
- i) valorizar os trabalhos sugeridos pelos professores e realizados pelos alunos, divulgando e estimulando a interdisciplinaridade;
- j) elaborar subsídios de acordo com as necessidades constatadas, observando sugestões dos professores para melhor desempenho da ação educativa;
- k) atender às necessidades dos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem e/ou adaptação, orientando pais e professores quanto aos procedimentos a serem adotados;
- l) coordenar e promover encontros e palestras para aperfeiçoamento e atualização do corpo docente, permitindo assim maior comprometimento e unidade de ação;
- m) atender e contatar com os pais com a perspectiva de prevenir e/ou desenvolver ações para a melhoria da aprendizagem com vistas ao sucesso do aluno;
- n) realizar estudos sistemáticos promovendo a troca de experiências e intercâmbio de conhecimentos, de acordo com sugestões e necessidade dos professores;
- o) assessorar os professores, subsidiando a elaboração dos Planos de Estudos;

- p) elaborar cronograma de Estudos de Recuperação, promovendo a efetiva retomada dos conceitos básicos nos respectivos componentes curriculares, evitando o acúmulo de dificuldades;
- q) promover, de forma integradora e dialógica, assumindo uma postura ética frente às situações que se apresentem permitindo a ponderação e equilíbrio entre as partes envolvidas;
- r) participar efetivamente em todas as promoções e comemorações previstas no Calendário Escolar de forma dinâmica e interativa;
- s) organizar e atualizar os dados e informações pertinentes ao Setor, priorizando a eficiência na prestação de serviço;
- t) elaborar de forma criativa e prática de todo o trabalho de rotina pertinente ao Setor como Calendário Escolar; atas de reuniões; registros específicos; avisos informativos;
- u) redimensionar e avaliar constantemente o trabalho pedagógico, aprimorando e corrigindo falhas numa perspectiva libertadora e democrática;
- v) zelar pela observância da legislação de ensino e reformular de forma participativa os documentos legais do Colégio;
- x) estabelecer e organizar o Referencial de Currículo, Planos de Estudos de cada componente curricular, bem como da adequação dos conteúdos mínimos de forma dinâmica, objetiva e atualizada.
- z) incentivar e viabilizar o processo de integração Colégio-Família-Comunidade.

2.2.1.4 Conselho de Classe

O Conselho de Classe tem por objetivo a sistematização da análise e avaliação do processo ensino-aprendizagem, possibilitando um replanejamento. O Conselho de Classe é constituído pelos Professores de Turma, Supervisor Escolar e Direção do Colégio. O Conselho de Classe pode ou não contar com a participação de representantes de turma ou de todos os alunos.

2.2.2 Recursos Didáticos Pedagógicos

2.2.2.1 Biblioteca Escolar

A Biblioteca Escolar constitui-se em um centro de estudos, consultas e leituras para a comunidade escolar, oportunizando também aos professores e alunos o enriquecimento do processo ensino-aprendizagem. As atividades da Biblioteca consistem em:

- a) atividades técnicas: seleção, aquisição, registro, classificação, catalogação, conservação e controle de acervo;
- b) atividades de atendimento ao usuário: promoção, orientação e empréstimo.

2.2.2.2 Laboratórios

Os Laboratórios têm por finalidade auxiliar na construção de conceitos científicos e tecnológicos dentro de um projeto pedagógico que alia reflexão e ação nas atividades práticas das Ciências, Física, Química, Biologia e na área da Informática.

2.2.2.3 Serviço de Audiovisuais

O Serviço de Audiovisuais subsidia e complementa as atividades do processo ensino-aprendizagem e está a cargo de um funcionário indicado pelo Diretor do Colégio. Os recursos ficam à disposição no Auditório da Escola, devendo ser previamente agendada sua utilização.

2.2.2.4 Serviço de Secretaria

O Serviço de Secretaria tem a seu encargo planejar, organizar e executar todo o trabalho relacionado com a escrituração escolar de alunos, professores e funcionários, tais como:

- a) preencher e controlar o Livro Ponto dos professores;
- b) preencher e entregar os Diários de Classe;
- c) preencher fichas cadastrais de professores e funcionários;
- d) realizar levantamento de vagas existentes;
- e) organizar fichas de matrícula;
- f) efetuar matrículas;
- g) organizar e dividir as turmas;
- h) digitar e imprimir as avaliações;
- i) expedir transferências e Históricos Escolares de alunos;
- j) redigir e expedir correspondências;
- k) preencher fichas oriundas de órgãos variados;
- l) manter atualizada a documentação do Colégio;
- m) atender as pessoas que procuram pelo Setor;
- n) atender as solicitações que surgem no decorrer do trabalho;
- o) enviar Atas de Resultados Finais para a 7ª Coordenadoria Regional de Educação;
- p) selecionar fotos das atividades desenvolvidas para relatório e histórico do Colégio;
- q) organizar pasta com listas gerais de professores, funcionários e alunos para uso geral da Secretaria e de outros Setores;
- r) organizar e montar o Relatório Final das Atividades.

2.2.2.5 Tesouraria

Compete à Tesouraria:

- a) receber mensalidades escolares, históricos escolares, atestados de matrícula, frequência;
- b) realizar a cobrança de mensalidades atrasadas;
- c) realizar Pagamentos sempre sob a autorização da Direção;
- d) emitir relatórios diários , por turno, referente à entrada de mensalidades e demais valores recebidos , bem como os pagamentos efetuados.

2.3 Competências Gerenciais

Com a globalização, a tecnologia, as inovações, a sustentabilidade, novas tendências vêm surgindo no mercado atual. A concorrência cada vez mais constante em todos os segmentos obriga os empresários e, conseqüentemente, suas empresas a analisarem seus modelos e processos de gestão, bem como os referentes ao gerenciamento de pessoas. As competências essenciais empresariais e humanas são fundamentais como forma de diferencial nas empresas e até mesmo de sobrevivência destas. Através da educação, do treinamento e do talento individual das pessoas, as competências podem ser adquiridas. A satisfação de requisitos como habilidades técnicas, política e comportamental obtém resultados, e as empresas compartilham valores, planejam, lideram, organizam e controlam suas atividades. A qualificação dos colaboradores leva à eficácia organizacional.

Segundo Maxwell (2004), as principais características das pessoas participantes de uma equipe vencedora são as capacidades de adaptabilidade, de colaborar com o conjunto todo, de estar comprometido com a equipe e seus resultados, de ser comunicativo, competente, confiável, disciplinado, expansivo, entusiástico, intencional, tornando cada ação importante, de estar consciente da sua missão, estar preparado para fazer a diferença, aperfeiçoar e ver a equipe como um todo, sempre persistente para as soluções que possam ser encontradas. Exaustivamente, fala-se sobre as Competências Organizacionais e o papel importante de se definir as competências imprescindíveis para o sucesso dos cargos dentro das corporações.

Aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais) é o objetivo do processo de gestão estratégica de competências. No primeiro nível, incluem-se as *core competences*, ou as competências essenciais da organização, que são responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo, baseado na(s) especialidade(s) e especificidade(s) de cada organização. No segundo nível, as competências das pessoas, observa-se a necessidade crescente em formar e valorizar o profissional que possa oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, que tenha uma postura aberta à inovação, baseado num perfil criativo e flexível, que esteja preparado para trabalhar e estimular o desenvolvimento das outras pessoas com quem trabalha (HAMEL e PRAHALAD, 1994).

Para Hamel e Prahalad (1994), as competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que existem em uma empresa para proporcionar um benefício particular aos clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia. Os autores mencionam a competência essencial como a raiz da competitividade, em mercados inexistentes e futuros. Portanto, as competências da empresa, usualmente denominadas *core competences*, são as competências essenciais.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), o termo competências organizacionais é essencial e está mais apropriado a empresas que criam e lideram um espaço de competição, o que não parece adequado no mercado empresarial brasileiro. As competências organizacionais advêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. Os processos de conversão de recursos em competências organizacionais não são planejados e desenhados, mas ocorrem no cenário competitivo e movem a dinâmica organizacional. A estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o desdobramento em competências individuais ou coletivas atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. Logo, a efetividade da organização resulta da capacidade de articular o direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais.

É comum associar competência a desempenho, sugerindo uma qualidade para a resolução de problemas, uma melhor atuação profissional ou um destaque em resultados. Segundo Spencer e Spencer (1993, p.9), a competência “serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho e representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em uma tarefa específica”.

Segundo Dutra (2001), a competência pode ser medida conforme padrões estabelecidos e aperfeiçoada através de treinamento e desenvolvimento. Neste sentido, identifica-se uma necessidade de quantificar os avanços obtidos, em termos de níveis de competência, mas o padrão referencial parece restringir-se a uma escala em que se avalia cada indivíduo frente a competências esperadas. A competência aparece também vinculada a resultados de objetivos estratégicos organizacionais. Empresas que objetivam metas a serem atingidas, em termos de negócio, transferem essa mesma abordagem para as equipes e para os indivíduos. Nessa associação, as competências organizacionais começam a ser relacionadas às competências coletivas e individuais.

Outras abordagens relacionam o conceito de competência à aprendizagem e à mudança. A competência sugere conseguir lidar com eventos inesperados (ZARIFIAN, 2001). Conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos em circunstâncias anteriores, constituem a base de competências para oferecer soluções diante de situações emergentes. Quando o elenco de competências adquiridas consegue resolver a situação inesperada, promove-se mais uma instância de aprendizagem.

Segundo Rabaglio (2001), tratando este tema sob outra visão, verificamos que a aprendizagem da iniciativa ocorre por meio da intersecção de três elementos, considerados formadores das competências: 1) saber: relacionado ao conhecimento; 2) saber fazer: corresponde às habilidades e 3) saber agir: vinculado a atitudes.

O tripé de conhecimentos, habilidade e atitudes complementa-se e se articula de forma sistêmica. O desenvolvimento de competências procura o equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-agir. Essa visão descreve o processo de aprendizagem, no qual o indivíduo conhece, pratica e comporta no cenário organizacional.

As competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes, demandando capacitação e se perfeccionam na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho. Logo, a articulação de recursos para a busca de melhores desempenhos individuais acarreta um melhor resultado para a organização como um todo.

Portanto, chega-se à conclusão de que determinadas práticas organizacionais podem incentivar o desenvolvimento de competências. A organização, estando imersa em uma lógica por competências, sugere que missão, visão, valores e cultura são dinâmicos e refletem um posicionamento da empresa no mercado. A competitividade da organização depende do potencial de desenvolvimento de processos e pessoas. Os conhecimentos, as habilidades e as capacidades constituem-se requisitos para que a empresa tenha a sua vantagem competitiva.

Conseqüentemente, a aprendizagem coletiva e organizacional alavanca os processos de mudança.

Por fim, o estabelecimento da direção estratégica, alinhada a competências organizacionais e desdobrando-se em competências, tanto coletivas como individuais, implica refletir sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão.

2.3.1 Competências Organizacionais

Duas linhas assumem destaque a partir da década de 90, no que se refere a teorias que abordam a competitividade das organizações. A primeira originou- nos estudos realizados por Porter (1989). Para ele, a fonte da vantagem competitiva da organização está centrada na sua capacidade de inovar e evoluir. Esta capacidade deve ser desenvolvida como uma resposta às pressões e aos desafios enfrentados na relação empresa e ambiente. Neste sentido, o autor direciona a sua linha de pensamento para o ambiente como o elemento que exerce influência fundamental na determinação das fontes de vantagem competitiva. Portanto, o ambiente impele à busca por inovação, estimulando as empresas a procurarem respostas internas para fazerem frente às novas demandas.

Centrada nos estudos de Hamel e Prahalad (1995), determina-se a segunda linha. Os autores utilizam o termo competência para identificarem as capacidades organizacionais que qualificam as empresas para obterem vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Hoje, podemos relacionar o termo competência com uma dimensão estratégica. A dimensão estratégica está fortemente relacionada ao fato de os autores centrarem-se na análise das competências coletivas. A intenção é de que as empresas, ao conseguirem identificar e desenvolver competências necessárias, terão obtido a chave para o sucesso. A competência é vista como estoque de recurso disponível na organização, e a forma como são mobilizados na relação da organização com o mercado são, na essência, as variáveis que constituem o conceito de competência organizacional.

Segundo Fleury e Fleury (2001), para que essas competências realmente assumam as características de “competências essenciais”, propiciando vantagem competitiva ao longo do tempo, devem estar associadas a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve

descobrimiento, inovação e capacitação de recursos humanos. A Figura 1 ilustra a relação entre as competências e a aprendizagem organizacional.

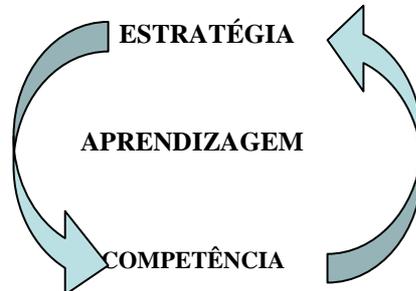


FIGURA 1 - Círculo vicioso de estratégia, aprendizagem e competência.

Fonte: Fleury e Fleury, 2001 p. 17

Para Fernandes, Fleury e Mills, (2006), a competência organizacional pode ser definida como um conjunto de recursos coordenados que agregam valor à organização, os quais 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.

A Figura 2 ilustra a relação entre as competências e o desempenho organizacional.

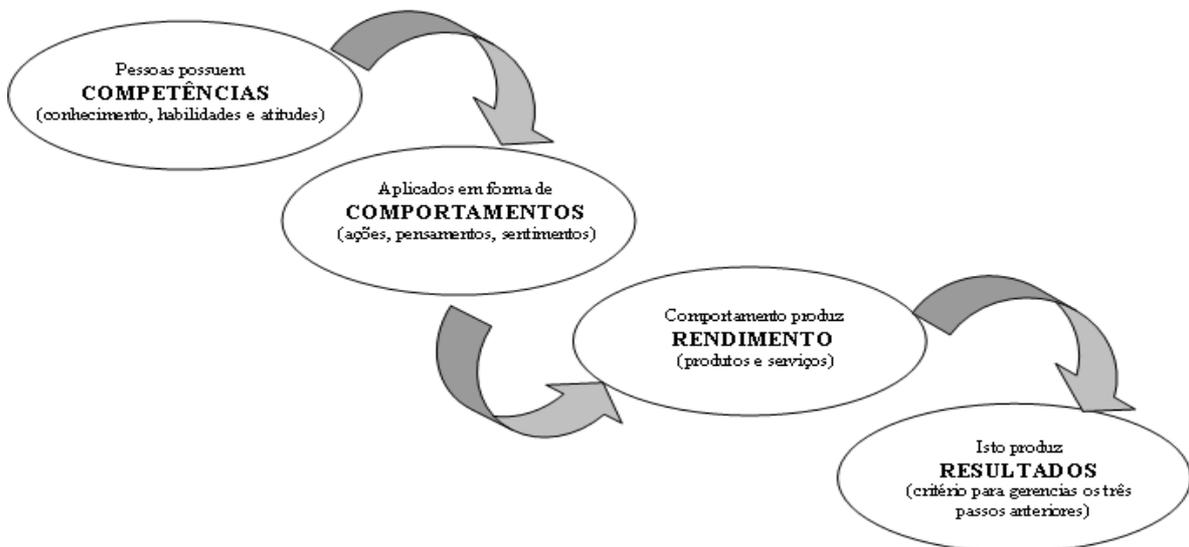


Figura 2 – Relação entre Competências e Desempenho Organizacional.

Fonte: Parry (1996, p.52)

A adoção da abordagem das competências essenciais pode levar as organizações a um posicionamento competitivo nunca alcançado, e a perspectiva das competências pode ser

apropriada pelas organizações, para que reformulem suas políticas de gestão de pessoas. A coordenação de recursos que a empresa disponibiliza, considerando conhecimento, pessoas, estrutura e estratégias, resulta no desempenho organizacional como chave de sucesso.

2.3.2 Competências Individuais

Para Rabaglio (2001), competência significa o conjunto de qualificações que permite que uma pessoa apresente performance superior em um trabalho ou uma situação. Essas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações necessárias para que a pessoa possa atingir o nível de performance desejado para maximizar os resultados da empresa.

Seguindo esta ideia, Parry (1996) desenvolveu o conceito de competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

O conceito mais usual dado ao termo competência está centrado na ideia de que se enfatizem as características que os profissionais devem possuir para atingirem seus resultados pessoais e profissionais.

Há diferença entre competência e ser competente:

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).

Segundo Parry (1996), competência é um conglomerado de conhecimentos, habilidades e atitudes que afeta a maior parte do trabalho de um indivíduo, que se correlaciona com desempenho no trabalho, que pode ser medida com padrões e que pode ser melhorada via treinamento e desenvolvimento. Logo, tem-se a definição de competência

como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que faz com que a pessoa desempenhe com eficácia suas atividades em qualquer situação imposta.

Lucia e Lepsinger (1999) relatam que um modelo de competência descreve uma combinação particular de conhecimento, habilidades e características necessárias para desempenhar, eficazmente, um papel em uma organização, e é usado como uma ferramenta de recursos humanos para seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento de carreira. Mas, de todos os componentes envolvidos, as características de uma pessoa são provavelmente as mais complexas e as menos prontamente mensuráveis. Uma característica pessoal pode ser uma atitude, um talento inato, ou uma inclinação que sugere um potencial para adquirir ou usar um tipo particular de habilidade ou conhecimento.

Diversos são os conceitos de competência, porém esta pode ser definida como o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que fazem com que a pessoa desempenhe, com eficácia, suas atividades, em qualquer situação imposta. Essas competências, além de serem o diferencial competitivo das organizações, também podem ser caracterizadas como um importante instrumento para processos de seleção de pessoal.

2.3.2.1 Elementos que Constituem as Competências Individuais

Rabaglio (2001) divide o perfil de competências pessoais em competências técnicas e comportamentais. Segundo o autor, competências técnicas são basicamente pré-requisitos vinculados ao cargo ocupado pela pessoa. Temos, portanto, conhecimentos e habilidades específicas para a realização de atividades e funções específicas. O grande diferencial e desafio para os próprios indivíduos e para a empresa está em desenvolver competências comportamentais, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo. As competências comportamentais, conforme Quadro 1, estão relacionadas a atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

Rabaglio (2001) cita como principais exemplos de competências comportamentais iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação,

cooperação, facilidade de trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade, entre outros.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber fazer	Querer fazer
Conhecimentos técnicos, específicos, escolaridade, cursos, especializações.	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Quadro 1 – Competências pessoais
Fonte: Rabaglio (2001, p.6)

Os elementos que constituem as competências individuais são apresentados de diversas formas, podendo mostrar variações, dependendo do autor. Entretanto, há uma predominância em torno dos seguintes elementos que constituem a competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. Dependendo da perspectiva de cada autor, cada um dos elementos poderá assumir um grau de importância maior em relação aos demais.

2.3.2.2 Conhecimento

De acordo com Rabaglio, (2001), conhecimento trata da faculdade de conhecer, noção, informação, experiência, domínio teórico e/ou prático de determinada área. Uma das classificações que vem sendo difundida pela literatura divide o conhecimento em duas categorias: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento explícito ou abstrato supõe o conhecimento objetivo e racional que as pessoas possuem. Este tipo de conhecimento é adquirido, principalmente, através da informação, via de regra pela educação formal. Esta categoria de conhecimento está codificada e estruturada e, geralmente, pode ser transferida entre as pessoas de maneira formal e relativamente fácil. Portanto, a formalização, a codificação e a sistematização deste tipo de conhecimento, por parte das organizações e das escolas, tornam rápida a sua transmissão (a um custo relativamente baixo) para um grande grupo de pessoas.

Em outro viés, temos o conhecimento tácito ou experimental, o qual é uma categoria de conhecimento pessoal, incorporado pela experiência, e envolve os chamados fatores intangíveis, como crenças pessoais e sistema de valores. É um tipo de conhecimento específico, portanto, difícil de ser formalizado e comunicado. Envolve saberes cognitivos e conhecimentos técnicos. Os conhecimentos cognitivos referem-se aos modelos mentais, envolvendo a forma como se percebe e se define a realidade. Os elementos técnicos abarcam as capacidades concretas.

Um ponto chave deste tipo de conhecimento está na dificuldade que as pessoas têm de poderem articular tudo o que conhecem. O conhecimento tácito pode articular-se, entretanto é difícil de ser codificado, inclusive para o próprio indivíduo. A transmissão para outras pessoas é complexa, e sua reprodução em outro contexto é lenta, exigindo presença física, observação direta e supervisão permanente, por parte de quem pretende transmitir o conhecimento.

2.3.2.3 Habilidades

Habilidade é a qualidade de quem é hábil, significa aptidão, capacidade, talento, engenho. Habilidade implica saber como fazer, ou seja, envolve a capacidade prática, física e mental e é adquirida, principalmente, através de treinamento e da experiência adquirida. Envolve, sobretudo, o conhecimento de regras sobre procedimentos e habilidades de comunicação.

Dentre as características da habilidade, uma delas é que, uma vez aprendida, é desenvolvida automaticamente. Algumas vezes, o termo aptidão é utilizado no lugar de habilidade. Talvez porque a ideia de aptidão também possa estar associada à capacidade inata da pessoa, ao passo que a ideia de habilidade está mais relacionada a uma qualidade ou destreza, adquirida com a prática e com o exercício. De qualquer forma, a aptidão também é um componente da competência. Dentre as diferentes habilidades necessárias aos profissionais, podemos classificá-las em três grandes grupos.

A habilidade técnica está baseada em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas, sendo obtida através da instrução e/ou experiência.

A habilidade humana consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz, enquanto a habilidade conceitual refere-se a compreender a complexidade da organização global e o ajustamento do comportamento das pessoas dentro da organização.

Esta competência permite que o administrador se comporte de acordo com os objetivos da organização total, e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo. Segundo Levy-Leboyer (1994), o desenvolvimento de habilidades está fortemente relacionado à experiência. A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos, principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Diferentemente dos conhecimentos explícitos que, pelo menos no plano conceitual, são independentes dos indivíduos, os conhecimentos acumulados pela experiência são inerentes à pessoa. Neste sentido, a experiência em si mesma não pode ser transmitida aos outros.

2.3.2.4 Atitudes

A terceira competência citada por Rabaglio (2001), a atitude, está relacionada à postura, ao jeito, à forma de agir, ao procedimento. Porém, existem outros elementos que também integram a competência, sendo eles o juízo de valor, que são as percepções que as pessoas têm acerca da realidade ou suas crenças e atuam como filtros, conscientes ou não, no processo de valoração de cada um; o relacionamento social, o qual consiste na relação que as pessoas estabelecem com as outras, bem como as características da personalidade, que devem estar adequadas ao trabalho desenvolvido, sendo um elemento fundamental que pode facilitar, ou dificultar o desenvolvimento de atitudes que contribuam para o desenvolvimento das competências individuais.

Observamos uma tendência, no meio acadêmico, de denominar os elementos anteriormente citados (juízo de valor, relacionamento social e traços de personalidade) como atitude, que envolveria, basicamente, a identidade e a determinação de querer fazer.

2.3.2.5 Alinhamento entre Competências Individuais, Organizacionais e Resultados

Para Leme (2005), competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com seu desempenho no trabalho.

Nesta senda, as pessoas vinculadas à empresa precisam trazer os resultados que a organização necessite e espere, mas, por sua vez, a organização também precisa dar condições de crescimento profissional ao indivíduo, para que ele alcance seus objetivos. Esse alinhamento fica evidenciado na Figura 3:



Figura 3 - Conceito de Competências.

Fonte: Estrada (2007).

Desta forma, as pessoas adquirem conhecimentos, por meio de estudos acadêmicos, cursos técnicos, transformando esses conhecimentos em habilidades, através da prática e do treinamento, devendo possuir postura e comportamento compatíveis com as atividades que

desempenhem, os quais podem ser demonstrados por valores, crenças e princípios no ambiente de trabalho, para, com isso, alcançarem os resultados almejados.

A definição de competência ainda é empregada de diferentes formas. No entanto, em termos gerais, há convergência em torno da ideia que associa o termo competência à mobilização de recursos individuais (conhecimentos, aptidão, experiência e traços de personalidade) que, uma vez colocados em prática, possam produzir um resultado esperado. As competências constituem um elo entre as missões a serem realizadas e os comportamentos postos em prática para fazê-las, por uma parte, e as qualidades individuais necessárias para comportar-se de maneira satisfatória, por outra (LEVY-LEBOYER, 1997).

Portanto, as competências são a conjugação entre as características individuais e as qualidades requeridas para que uma atividade profissional seja bem executada. Para Fleury e Fleury (2001), competência deve agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Segundo os autores, competência significa saber agir de forma responsável, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades.

A capacidade de gerar resultados é de extrema importância, além das competências. Analisando-se essas associações de ideias, fica fácil perceber a necessidade de interação entre competências individuais e organizacionais para a eficácia organizacional. O desenvolvimento de competências pessoais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva, compatível à estratégia competitiva da empresa. Nesse sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas da organização. Essa interação torna-se evidente na Figura 4.

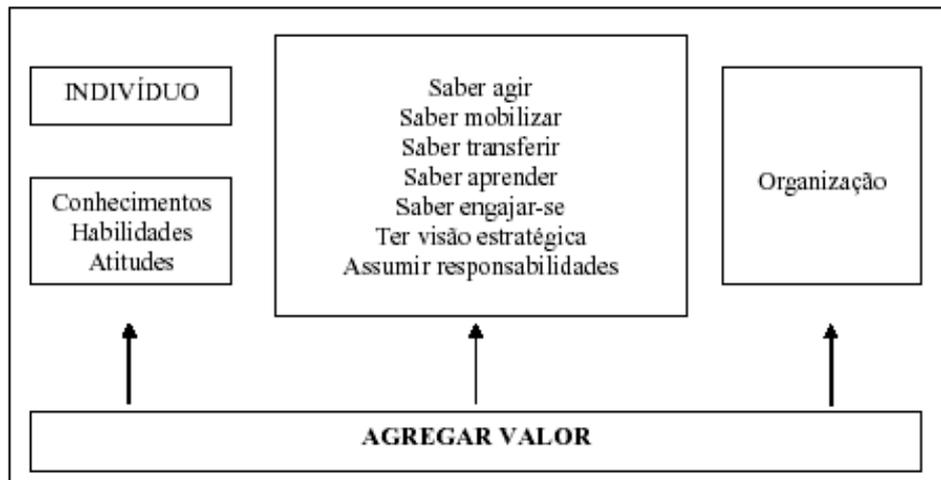


Figura 4 – Competência e Agregar valor.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.21).

Portanto, este trabalho irá determinar as competências necessárias para um gestor escolar desempenhar sua função da melhor e mais eficiente maneira possível.

A seguir, apresentamos o Capítulo de Metodologia de Pesquisa, demonstrando-se as ferramentas de coleta, análise e interpretação de dados.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que orientou o presente trabalho. Tem como função elaborar e desenvolver o projeto de pesquisa utilizando o processo formal e sistemático do método científico, sendo que o objetivo primordial é buscar respostas para problemas, empregando procedimentos científicos. (GIL, 1999).

Método é o caminho percorrido em uma investigação para se chegar ao conhecimento. Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Os trabalhos de pesquisa são orientados pelo método científico. Este, de acordo com Lakatos e Marconi (1998), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Aliado a esse conceito, Cervo e Bervian (2006) afirmam que o método científico quer descobrir a realidade dos fatos e esses, ao serem descobertos, devem, por sua vez, guiar o uso do método.

Descrevemos, a seguir, a metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho, demonstrando os passos, os métodos utilizados, as técnicas e abordagens, para que se alcance o objetivo desejado, que é analisar as competências necessárias dos gestores de uma instituição de ensino privado para a otimização da gestão estratégica da instituição.

3.1 Classificação da Pesquisa

Conforme Martins (2002), existem vários modelos para a formulação de uma pesquisa científica, sendo que esses modelos não existem com a intenção de dispor etapas sistemáticas na intenção de despertar, motivar e orientar para que as pessoas conheçam e compreendam, por meio de método científico, os fenômenos da realidade. Sendo assim, a maioria dos autores classifica as pesquisas quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto ao procedimento técnico para realizá-las.

De acordo com a natureza, uma pesquisa social pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa. Os métodos qualitativos trazem, como contribuição ao trabalho de pesquisa, uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivos, capazes de contribuir para uma melhor compreensão dos fenômenos. A pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão e interpretação dos fenômenos, utilizando instrumentos de coleta de dados semi-estruturados, que fornecem análises comportamentais mais profundas.

Desta forma, podemos classificar este trabalho, quanto à natureza, como uma pesquisa qualitativa, pois busca a compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em uma escola de Ensino Fundamental e Médio, localizada na região norte do Rio Grande do Sul, onde o pesquisador atuou diretamente no seu ambiente, observando processos de trabalho, estudando documentos, entrevistando os envolvidos e participando da rotina da organização. Houve uma maior preocupação com a forma como foi estruturada a empresa, ou seja, como estavam organizados os diretores, o supervisor escolar e seus subordinados. Também foi observada a relação entre as competências dos gestores escolares e a otimização da gestão estratégica na estrutura organizacional da referida Instituição.

Uma pesquisa social pode ser classificada, quanto aos objetivos, em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo intangível em tangível, justificar-lhes os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características da referida instituição de ensino, descrevendo sua estrutura organizacional e estudando e analisando as funções, conhecimentos, habilidades e atitudes do Diretor, do Vice-Diretor e do Supervisor Escolar, como também o Planejamento Estratégico utilizado para alcance dos seus objetivos e, por fim, as principais competências que estes gestores possuem e/ou deveriam possuir para o sucesso na implementação desse planejamento. Sendo assim, consideramos, por meio de uma visão subjetiva, os aspectos dos ambientes interno e externo, possibilitando a análise das competências e de sua estrutura para a implementação da gestão

estratégica da empresa. Isto foi feito por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, para estudar as características deste determinado grupo.

Do ponto de vista técnico, uma pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso e *ex-post facto*, além de pesquisa-ação e pesquisa participante.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um questionamento empírico que investiga o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Com isso, consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Sendo assim, esta pesquisa é classificada, exclusivamente, como um estudo de caso, pois faz uma análise detalhada de uma instituição de ensino privado e deve seguir os seguintes passos:

- formulação do problema;
- definição da unidade-caso;
- determinação do número de casos;
- coleta de dados;
- avaliação e análise dos dados.

3.2 Formulação do Problema

Segundo Gil (1987), toda pesquisa científica deve iniciar com a formulação de um problema, tendo por objetivo a busca de uma solução para o problema formulado. Entretanto, a formulação do problema deve conter clareza, concisão e objetividade, visando orientar o pesquisador na busca pela solução da questão posta à análise.

Marinho (1980) defende que o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, ou seja, deve possuir relevância, constituir-se em uma novidade, ser exequível e representar uma oportunidade. Com isso, a caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo, e, quando bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação.

Dessa forma, o problema desta pesquisa remete-se aos seguintes termos:

Quais as competências gerenciais já formalizadas em documentos específicos ou necessárias, ainda não identificadas, que podem facilitar o trabalho dos Recursos Humanos e colaborar para um melhor desempenho dos gestores escolares no âmbito escolar?”

Baseado nisso, pretendemos explicitar de que maneira as competências dos gestores influenciam na implementação da gestão estratégica na estrutura organizacional. A seguir, apresentamos a definição da unidade-caso, o número de casos e as questões de pesquisa que nortearam o trabalho.

3.3 Questão de Pesquisa

Para Gil (2002), uma unidade-caso é um indivíduo em um contexto definido, mas esse conceito foi ampliado a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social, como um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, uma comunidade, ou até mesmo um processo social.

Devido a isso, a instituição de ensino privado foi utilizada como unidade-caso do estudo de um caso específico, base para a pesquisa em questão, possibilitando a verificação e análise de sua estrutura organizacional e estrutura dos gestores, da gestão estratégica e as competências do Diretor, do Vice-Diretor e do Supervisor Escolar, dentro dessa estrutura, para implementação e sucesso dessa gestão estratégica.

Portanto, foram levantadas algumas questões de pesquisa para direcionar e delimitar o trabalho, possibilitando o correto delineamento e a adequada resposta ao problema. Essas questões servem para nortear e orientar o pesquisador, representando o que ele pretende esclarecer. Com isso, para a presente pesquisa, as questões que direcionam o estudo está delimitada em:

- Qual a estrutura mais adequada, no nível de Direção e de Supervisão, para a implementação da gestão estratégica da organização?
- Quais as funções e competências presentes e esperadas do Diretor, do Vice-Diretor e do Supervisor Escolar para a otimização da gestão estratégica organizacional?

Seguindo-se a questão de pesquisa, definiram-se as etapas do trabalho e os procedimentos de coleta de dados.

3.4 Coleta de Dados

O processo de coleta de dados, no estudo de caso, necessita de mais de uma técnica para a obtenção dos dados. Nesse sentido, Gil (2002) enfatiza que obter dados, mediante procedimentos diversos, é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, e esses resultados devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos.

A partir dessas informações, a presente pesquisa iniciou com uma revisão bibliográfica em livros, artigos científicos, dissertações, teses e *Internet*, abordando assuntos relacionados à gestão estratégica, modelos de estrutura organizacional e as competências que os gestores de Instituições de ensino privado devem possuir em uma organização para formular uma teoria preliminar relacionada ao tópico em estudo.

Yin (2001) argumenta que a compreensão da teoria está diretamente vinculada à relevância dos contatos de campo, uma vez que, além de representar uma ajuda na definição do projeto de pesquisa e na coleta de dados adequados, também se torna o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso.

Posteriormente, foram levantadas as informações sobre a instituição de ensino privado, seu histórico, seu planejamento estratégico, sua estrutura organizacional por meio de entrevistas com o Diretor, o Vice-Diretor, o Supervisor Escolar, os professores, os alunos e seus subordinados, como setores de Tesouraria, Secretaria, Biblioteca, além de Laboratório de Informática e Recurso Audiovisual, através de seus responsáveis; houve observação, pesquisa documental, e, ainda, delineamento das funções e competências desempenhadas e/ou que deveriam ser desempenhadas pelos gestores informações, essas, obtidas por meio de entrevistas.

De acordo com Gil (2002), a elaboração de uma entrevista consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Com isso, a entrevista caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Esta pode ser aberta, pouco ou não estruturada, ou fechada, estruturada. Na entrevista aberta, as

respostas livres são dadas pelos respondentes; na fechada, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas. A entrevista também pode ser semi-aberta, ou seja, com características de fechada, mas com possibilidade de justificativa ou colocações do respondente. No entanto, o questionário deve ser formulado com questões claras, concretas e precisas, adequado à obtenção da resposta ao problema que se busca, mas sem cansar o respondente.

Com base nesses conceitos, foram aplicadas entrevistas estruturadas semi-abertas na referida empresa, nos três níveis hierárquicos (avaliação 360°) relacionados à Direção, à Vice-Direção e à Supervisão Escolar, bem como com os subordinados dos gestores, visando coletar dados de todos os colaboradores desse departamento da empresa relacionados aos gestores, e das competências que o Diretor, o Vice-Diretor e o Supervisor Escolar possuem/deveriam possuir para o desempenho de suas funções, deixando espaço para ilustração da estrutura de gestão para os respondentes e colocações sobre funções e competências dos gestores que podem não ter sido citadas na entrevista. As entrevistas utilizadas na pesquisa estão apresentadas nos Anexos A, B e C, e, tendo as entrevistas coletadas, foi feita uma análise das respostas como conclusão do trabalho.

Foram entrevistados o Diretor, o Vice-Diretor e o Supervisor Escolar. A aplicação de questionários semi-estruturados foi realizada com todos os 25 professores da Instituição, bem como com 74 alunos em um total de 200, calculando um erro de 10%. Os responsáveis pelos setores de Tesouraria, Biblioteca, Secretaria, Recursos Audiovisuais e Laboratório de Informática, na condição de subordinados dos gestores, também foram objeto de estudo na pesquisa e responderam a questionários semi-estruturados.

Este processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma organização dependa do desempenho de cada pessoa e da atuação da mesma na equipe, ou no grupo de trabalho. A avaliação de desempenho deve avaliar o passado, corrigir desvios no presente e definir ações para o futuro. O objetivo final da avaliação do desempenho é contribuir com o desenvolvimento das pessoas na organização e com o seu sucesso.

A avaliação 360 graus é conhecida como um processo que expande a avaliação de performance individual do antigo modelo um-a-um a um modelo multifontes, pois uma das características é a quantidade de envolvidos no processo. É um processo de *feedback* que pode motivar a criação de um ambiente favorável aos relacionamentos, à troca de experiências e, principalmente, ao desenvolvimento organizacional.

Portanto, a avaliação 360° representa uma avaliação em que o profissional será avaliado por um grupo de profissionais e, inclusive, fará sua autoavaliação.

3.5 Definição da População Alvo

Os objetivos da pesquisa e o escopo do estudo são essenciais na definição da população alvo que será estudada. A população alvo é o grupo completo de objetos, ou elementos relevantes, para o projeto de pesquisa. Os elementos ou objetos disponíveis para seleção, durante o processo de amostragem, são conhecidos como unidades de amostragem. As unidades de amostragem podem ser pessoas, economias domésticas, partes do censo, empresas ou qualquer unidade lógica relevante para o objetivo do estudo.

A seleção do método de amostragem a ser empregado em um estudo depende de uma série de questões teóricas e práticas relacionadas. Estas incluem a consideração da natureza do estudo, seus objetivos e o tempo e orçamento disponíveis. As amostragens podem ser classificadas como probabilísticas e não probabilísticas.

Na amostragem não probabilística, a seleção dos elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc., para selecionar os elementos da amostra.

A amostragem por conveniência envolve a seleção de elementos de amostras que estejam mais disponíveis para tomarem parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias. Esta pesquisa foi realizada com uma Instituição de ensino privado, localizada no Município de Passo Fundo, no Estado do Rio Grande do Sul. Sua escolha foi por conveniência, por ser uma organização que pode oferecer as informações que ajudem a responder à questão de pesquisa. A empresa é do setor educacional, já possui mais de 38 anos de atuação no mercado e é destaque como um modelo educacional na Região Norte do estado.

3.6 Análise dos Dados

Conforme Gil (2002), o mais importante, na análise e interpretação dos dados, no estudo de caso, é a prevenção da totalidade da unidade social, pois são utilizados diferentes procedimentos de coleta de dados. Com base nisso, a natureza da análise dos dados é predominantemente qualitativa.

Dessa forma, o presente trabalho faz a análise dos dados coletados, por meio de entrevistas aplicadas e pesquisa documental, referente à estrutura de gestão em uma Instituição de Ensino privado, às funções desempenhadas nessa estrutura e às competências gerenciais que os gestores possuem e deveriam possuir para a implementação da gestão estratégica.

Diante do exposto, temos a descrição da metodologia de pesquisa utilizada, reforçando-se a relevância desta etapa para a continuidade do estudo e iniciamos a discussão e a análise dos dados.

4 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa quanto ao histórico da empresa estudada, seu planejamento estratégico, a estrutura organizacional da empresa, juntamente com a análise das competências dos gestores, visando à otimização da gestão estratégica da empresa.

4.1 Histórico da Empresa

O Colégio Gama é uma tradicional escola de Passo Fundo, que completa 38 anos neste ano. Iniciou como curso Pré-Vestibular em 1973, e, no ano de 1990, passou ao Ensino Oficial, com a autorização pelo Conselho Estadual de Educação do então Supletivo de 2º. Grau e, em 1992, com o Supletivo de 1º. Grau, renovados pelo Parecer no.190 de 16/01/96 do Conselho Estadual de Educação - CEE, denominando Educação de Jovens e Adultos. No ano de 1993, ocorreu a abertura do Colégio Gama - Universitário, de Ensino Fundamental e Médio através do Parecer 1419/93. O Colégio foi criado com o grande objetivo de contribuir para a educação regional e estadual. A primeira sede funcionou na Rua Independência, nº 630, no Centro do Município de Passo Fundo e, em 1997, foi adquirida uma sede própria na Rua Fagundes dos Reis, 201, onde funciona até hoje.

O objetivo de educar e instrumentalizar as pessoas com as condições para a mudança de sua condição cultural e social está expresso no objetivo traçado pelo Colégio, em seu Projeto-Político Pedagógico:

Oportunizar situações que possibilitem a construção e transmissão dos conhecimentos historicamente acumulados, familiarizando o aluno com os processos emergentes, a fim de compreender e intervir, provocando a transformação da realidade pessoal e social (PPP COLÉGIO GAMA, 2007 , p. 5)

Os cursos oferecidos variaram consoante a necessidade de cada época, sendo atualmente o foco principal os alunos dos cursos Supletivo, hoje denominado de Educação de Jovens e Adultos. Atualmente, a Instituição conta com 250 alunos, divididos entre Ensino

Médio e Educação de Jovens e Adultos, porém mais de trinta mil estudantes de toda região Norte do estado já passaram pelos bancos escolares do Colégio Gama.

O Ensino Fundamental, a Educação Infantil e o Ensino Médio caminharam a passos largos, com enfoque nas linhas construtivistas, humanistas e interacionistas. Os alunos do Ensino Regular recebem material da Editora Àtica/Scipione bimestralmente, bem como seus professores recebem auxílio e assessoria pedagógica da Editora através de oficinas e sites interativos.

O Colégio oferece aos alunos do Ensino Médio regular estágio não obrigatório de caráter opcional como forma de preparação para o trabalho produtivo, bem como está investindo em infraestrutura física, recursos materiais e audiovisuais para o desenvolvimento de uma prática relacional, concreta e interativa.

A prática de projetos interdisciplinares está em plena ascensão, e grandes ações estão sendo empreendidas envolvendo todos os componentes curriculares de forma integrada e contextualizada.

A Gincana Cultural do Colégio Gama realizou, este ano, sua 38ª. Edição, tradicional há 20 anos no município de Passo Fundo. Semestralmente, engaja todos os atores acadêmicos, ou seja, alunos, professores, familiares e direção em atividades culturais, artísticas, esportivas, sociais e sustentáveis, bem como atividades de arrecadação de roupas e alimentos doados a Instituições Assistenciais, e doação de sangue, coleta para o banco de medula óssea, sempre visando colaborar para o bem-estar da sociedade.

Como filosofia, a Instituição tem como norte preparar o aluno para o exercício da cidadania, fornecendo-lhe os meios necessários para progredir nos estudos posteriores através da sistematização de saberes e domínio de habilidades necessárias ao mundo do trabalho, propiciando a formação para a vida, de forma humanizada, crítica e dialética.

Seus gestores também, desde 2007, iniciaram o projeto do Ensino Superior, em uma política de verticalização da empresa para oferecer educação a todos os níveis, com a criação das Faculdades João Paulo II, já recebendo, ainda em agosto de 2010, as comissões do INEP para o credenciamento da Instituição, a autorização para os cursos de Administração Bacharelado, Tecnólogo em Comércio Exterior. O credenciamento foi determinado através da Portaria no. 1540/11 do Ministério da Educação, publicada no Diário Oficial em 25/11/2011.

Da mesma forma, receberam, no período de 15 a 18 de agosto de 2011, a Comissão de Avaliação do INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira para autorização do Curso de Direito, a qual verificou e consolidou o compromisso da

Instituição com Excelência em Educação, obtendo conceito 5 , nota máxima da avaliação do MEC, em todas as dimensões avaliadas, Projeto Político Pedagógico, corpo docente e infraestrutura física (bibliotecas e laboratórios). As Faculdades João Paulo II declaram seu compromisso com a pesquisa, criando núcleos de pesquisa, na qual a ética , a sustentabilidade e a inovação gerencial e tecnologia permearão todas as disciplinas curriculares no Curso de Administração e Comércio Exterior . No Curso de Direito, foram criados Núcleos de Pesquisa, nas áreas de Constituição e Garantias, Direito Ambiental, Inovação e Sustentabilidade e Direitos Sociais e Inclusão Social. Uma das metas estabelecidas para o ano de 2012 é o protocolo junto à CAPES de seu primeiro curso de Pós-Graduação – Strictu Sensu. Importante salientar que as Faculdades João Paulo II dividirão inicialmente o espaço físico do Colégio Gama, até que se conclua o anexo III, que está sendo construído pela Instituição.

Este trabalho estará concentrado em dados da empresa Associação Educacional São Bernardo, mantenedora do Colégio Gama.

4.2 Dados da Empresa

O Colégio Gama de Passo Fundo possui uma sede própria no centro do município de Passo Fundo. Com uma população predominante urbana, jovem e com mudança acentuada no perfil econômico, Passo Fundo é o centro da terceira Região Metropolitana do Rio Grande do Sul. Cidade Polo de uma microrregião formada por outros 80 municípios e uma mesorregião onde estão 200 municípios, Passo Fundo se consolida como Polo Regional por sua localização estratégica. A região de abrangência da cidade de Passo Fundo está localizada na Região Norte do estado do RS, considerada a mais desenvolvida do estado, com uma população de aproximadamente 184.869 habitantes, PIB de 1.786.216 e IDH 0,80 (Dados: IBGE, 2010). A população ultrapassa os 220.000, se consideradas as 30.000 pessoas que estudam e trabalham em Passo Fundo todos os dias, mas retornam para suas cidades de origem. Se contada a mesorregião, o número de habitantes chega a 1.000.000 (Um milhão). Com relação à educação, o município de Passo Fundo conta com 47 escolas privadas, 66 municipais e 37 estaduais. No Ensino Superior, há 5 IES, todas privadas, havendo intensa demanda ao nível superior em todas as áreas do conhecimento. O município de Passo Fundo, ao longo das

últimas décadas, tem se consolidado no cenário nacional, estadual e regional como polo prestador de serviços, especialmente nas áreas de educação e saúde, assim como devido à condição de terceiro polo médico da Região Sul do país.

O agronegócio, juntamente com o setor metal-mecânico, e as novas indústrias que têm se instalado no município, têm sido responsáveis por um processo econômico em evolução. Passo Fundo é a 28ª cidade brasileira para construir carreira na vida profissional, sendo a 3ª no Rio Grande do Sul, ficando apenas atrás de Porto Alegre e Caxias de Sul.

Na Região Sul, está na 7ª. posição. (Dados: Revista Você S/A Editora Abril). O ranking considera vigor econômico, medido pelo PIB, pela educação e pela saúde. Recentemente, instalaram-se no município as Indústrias Manitowoc, BSBIOS, indústria de biodiesel recentemente comprada pela Petrobrás, Italac, CVI, Kuhn do Brasil. Além disso, a Ambev divulgou a instalação da maior fábrica de cerveja da América Latina no município, bem com a Hyundai negocia a instalação de uma fábrica para ser sediada no distrito industrial do município.

Atualmente, com 35 funcionários, sendo dentre eles 25 professores, e 200 alunos, o Colégio atende toda a região do Planalto Médio do Rio Grande do Sul.

4.3 Estrutura Organizacional da Empresa

Podemos observar, na Figura 5, que o organograma da empresa está delineado com uma estrutura dividida em departamentos bem definidos, cada um responsável por determinada função.

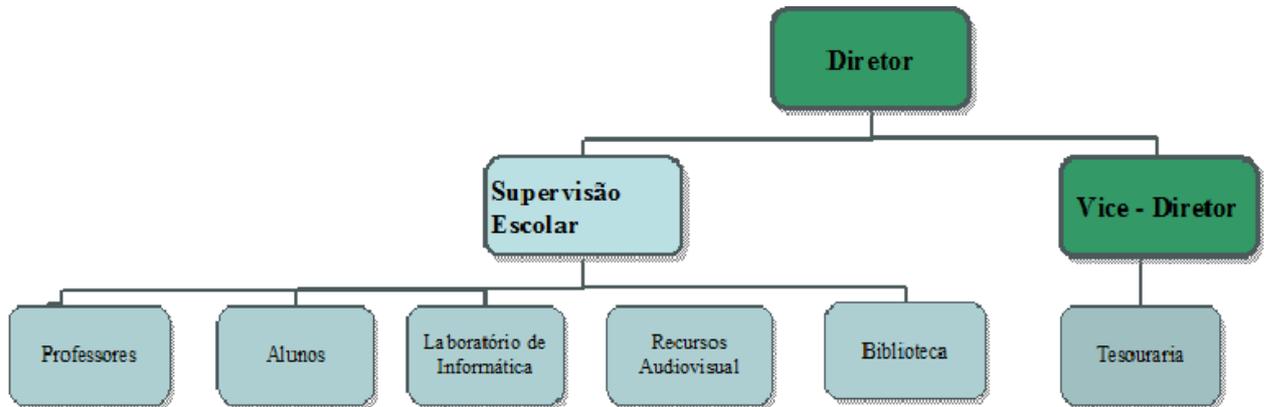


Figura 5 – Organograma da Estrutura Organizacional da Empresa

Fonte: Elaborada pelo autor.

A empresa apresenta, no topo da estrutura organizacional, o Diretor-Presidente responsável pela empresa. Em seguida, diretamente ligado ao Diretor-Presidente, está o Supervisor Escolar e o Vice-Diretor. O primeiro responsabiliza-se por administrar os professores, os alunos, o Laboratório de Informática, A Biblioteca, Os Recursos Audiovisuais e a Secretaria, baseando-se nas metas e objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico, acompanhando o desempenho das áreas sob sua responsabilidade e da organização, definindo políticas para garantir a superação dos resultados previstos. Já o Vice-Diretor é responsável por planejar e dirigir a área administrativa e financeira, através do desenvolvimento, da recomendação e da implementação de políticas e estratégias alinhadas ao planejamento estratégico, aos objetivos e às metas estabelecidos pela organização, assegurando o controle efetivo dos ativos/passivos da empresa e o retorno do capital investido ($ROE = \text{Margem} \times \text{giro} \times \text{alavancagem}$).

4.4 Funções dos Gestores Levantadas na Empresa

Sendo o foco do trabalho o Diretor, o Vice-Diretor e o Supervisor Escolar, a seguir, no Quadro 2, estão as funções e atividades dos mesmos, conforme informações dos responsáveis pela empresa:

Função	Atividades
Coordenação de Professores	Assiduidade, planos de aula, plano de trabalho, metodologia e avaliação das aulas, desenvolvimento do quadro de horários, aplicação do Projeto Político Pedagógico e planejamento de aulas por área, partilhamento de ações e experiências dos docentes, programação de ações que viabilizem a formação do grupo para qualificação profissional continuada.
Coordenação de Alunos	Frequência, disciplina, normas de convivência, rendimento escolar , aprendizagem, recuperação preventiva paralela e terapêutica, sondagem (atividades de nivelamento), suporte coordenação e supervisão de todas as atividades relacionadas com o processo ensino- aprendizagem, visando sempre à permanência do aluno no colégio, com sucesso.
Entrevista de Professores candidatos a emprego	Entrevista de professores em nível de titulação, pedagogia (didática) e experiência
Emissão e Confecção de Relatórios	Emissão de relatórios de frequência, boletins escolares, controle de pagamentos de mensalidades, cadernos de avaliação e frequência.
Criar, planejar e coordenar atividades pedagógicas	Realização de tarefas extraclasse, palestras de temas transversais, seminários, workshops , fóruns, debates ,manter a parceria entre pais , alunos, professores e direção, favorecimento da construção de um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, promovendo mudanças atitudinais ,procedimentais e conceituais nos alunos.
Criar, planejar e coordenar eventos	Realização de formaturas, gincanas, feiras, jornadas literárias
Planejar campanhas sócio-ambientais	Atividades relacionadas com o meio ambiente, visita ao sítio da escola , palestras sobre coleta seletiva do lixo e sustentabilidade, visitas a asilo
Orçar e controlar investimentos e despesas de atividades sociais	Arrecadação e distribuição dos recursos nas tarefas propostas pela Instituição (gincanas, viagens, visitas, doações sociais)
Implementar estratégias e planos de marketing da empresa	Realização de campanhas publicitárias e ações para captação de alunos para novos, bem como ações para divulgar a imagem da empresa junto à comunidade Ex. Campanha de Prevenção a Acidentes de Trânsito : Não corra, não mate , não morra

Quadro 2 – Funções e atividades do Diretor, do Vice-Diretor e do Supervisor Escolar

4.4.1 Funções dos gestores

No organograma da estrutura da empresa, podemos observar que os gestores da empresa são responsáveis por diversas e importantes funções. Com isso, seguem, abaixo, as funções que o Diretor, o Vice-Diretor e o Supervisor Escolar desempenham, atualmente, sob o ponto de vista dos entrevistados.

4.4.1.1 Funções que o Diretor, o Vice-Diretor e o Supervisor Escolar desempenham atualmente

O Quadro 3 relaciona as principais funções que os gestores desempenham, em ordem crescente de importância, segundo informações do próprio Diretor, do Vice-Diretor, do Supervisor Escolar e dos subordinados. No quadro, podemos verificar que os gestores desempenham as principais funções relacionadas com sua área de atuação, no entanto cada entrevistado possui uma opinião diferente sobre a relação de importância.

Funções que os gestores atualmente desempenham		
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar
Coordenação de Professores	Emissão e confecção de relatórios	Coordenação de Professores
Coordenação de Alunos	Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais	Coordenação de Alunos
Criação, planejamento e coordenação das atividades pedagógicas	Entrevista de Professores candidatos à emprego	Criação, planejamento e coordenação das atividades pedagógicas
Entrevista de Professores candidatos a emprego	Coordenação de Alunos	Criação, planejamento e coordenação de eventos
Implementação de estratégias e planos de marketing da empresa – captação de alunos	Implementação de estratégias e planos de marketing da empresa – captação de alunos	Entrevista de Professores candidatos a emprego

Quadro 3 – Funções Desempenhadas atualmente pelo Diretor, pelo Vice- Diretor e pelo Supervisor Escolar

Com base nas funções do Gestores, foi questionado se estes deveriam desempenhar outras funções, além das já existentes. De acordo com o Diretor, este deveria manter diálogo permanente com os pais e não deveria criar, planejar e coordenar eventos, contudo, para o Vice-Diretor, todas as funções são importantes para todos os cargos.

Neste mesmo sentido, perguntamos se estes profissionais não deveriam realizar uma função das já exercidas, e a Tesouraria manifestou que o Vice-Diretor não deveria realizar a coordenação de professores.

Conclusão :

Funções que os gestores atualmente desempenham		
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar
Coordenação de Professores	Emissão e confecção de relatórios	Coordenação de Professores
Coordenação de Alunos	Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais	Coordenação de Alunos
Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas	Entrevista de Professores candidatos a emprego	Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas

Quadro 4 – Conclusão das três funções Desempenhadas atualmente pelo Diretor, pelo Vice- Diretor e pelo Supervisor Escolar

Observamos que o Diretor e a Supervisão Escolar estão desempenhando as mesmas funções, fato este que deve ser revisto pela empresa, pois poderiam estar desempenhando funções diferentes para otimização de tempo e produtividade.

Segundo o Diretor, este desempenha as funções no turno da manhã e o Supervisor Escolar no turno da noite , por isto ocorre a divisão das mesmas funções.

A seguir, serão apresentadas as principais competências dos Gestores para otimizar o desempenho de suas funções.

4.5 Competências dos Gestores da Referida Empresa

Os Gestores da empresa possuem competências essenciais para o desempenho de suas funções, sendo o foco da pesquisa as competências destes Gerentes relacionadas à Instituição.

Abaixo, apresentamos a descrição e análise dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que eles possuem, deveriam possuir e não possuem, mas deveriam possuir, nessa área de atuação. Para isso, consideramos o ponto de vista do Diretor, do Vice-Diretor, do Supervisor Escolar bem como o dos seus Subordinados.

4.5.1 Conhecimentos do Diretor

O Diretor possui conhecimentos importantes para o desempenho de suas funções, na área que atua. A seguir, serão analisados os conhecimentos que este gerente possui e os que deveria possuir para a eficiência no desempenho de suas funções, de acordo com os entrevistados.

4.5.1.1 Conhecimentos que o Diretor atualmente possui

Os conhecimentos que o Diretor possui, em ordem crescente de importância, estão relacionados no Quadro 5:

Conhecimentos que o DIRETOR atualmente possui		
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar
Domínio dos Conceitos de Pedagogia	Conhecimentos de Administração de Empresas	Conhecimento de Técnicas de Liderança
Conhecimentos de Administração de Empresas	Conhecimento de Economia	Conhecimento de Gestão Estratégica
Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento de Contabilidade Gerencial	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Conhecimento de Sistemas de Informação	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
Conhecimento de Técnicas de Negociação	Conhecimento de Gestão Estratégica	Conhecimento de Técnicas de Negociação
	Conhecimento de Legislação Tributária	Conhecimento de Economia
	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Conhecimento de Língua Inglesa
	Domínio dos Conceitos de	Domínio dos Conceitos de

	Gestão de Pessoas Conhecimento de Técnicas de Negociação	Pedagogia Conhecimento de Marketing
	Conhecimento de Marketing	Conhecimento de Administração de Empresas

Quadro 5 – Conhecimentos que o Diretor possui.

Analisando o quadro acima, foi possível verificar que o Diretor possui conhecimentos necessários para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cabe ressaltar o desalinhamento entre o Vice -Diretor e o Supervisor Escolar sobre o grau de importância dos conhecimentos que este Diretor possui. Conclui-se que o Diretor possui conhecimento em Administração de Empresas e Técnicas de Liderança .

4.5.1.2 Conhecimentos que o Diretor deveria possuir

O Quadro 6 relaciona os principais conhecimentos que o Diretor da empresa deveria possuir para o desempenho de suas funções, citados pelos entrevistados:

Conhecimentos que o DIRETOR deveria possuir		
Diretor	Vice- Diretor	Supervisão Escolar
Conhecimento de Administração de Empresas	Conhecimento de Administração de Empresas	Conhecimento de Técnicas em Liderança
Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento de Economia	Conhecimento de Gestão Estratégica
Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Conhecimento de Contabilidade Gerencial	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Conhecimento de Matemática Financeira	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
Conhecimento de Marketing	Conhecimento de Sistemas de Informação	Conhecimento de Técnicas de Negociação
	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento de Economia
	Conhecimento de Gestão Estratégica Conhecimento de Legislação	Conhecimento de Língua Inglesa Domínio dos Conceitos de

	Tributária Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Pedagogia Conhecimentos de Marketing
	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Conhecimento de Administração de Empresas

Quadro 6– Conhecimentos que Diretor deveria possuir.

Nesse aspecto, ao contrário do quadro anterior, ocorre o alinhamento entre o Diretor e o Supervisor Escolar sobre os conhecimentos que este cargo exige, ressaltando que o conhecimento em Administração de Empresas, Técnicas de Liderança, Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas são os mais citados em grau de importância, o que deve ser levado em consideração para aprimorar, ainda mais, os conhecimentos para exercer esta função.

Os dois conhecimentos mais citados que o Diretor deveria possuir, Administração de Empresas e Técnicas de Liderança, são os mesmos que ele possui, portanto o mesmo está apto a exercer tal função, segundo os entrevistados. Porém o domínio dos conceitos de Planejamento Estratégico deve ser melhor trabalhado pelo Diretor, pois, segundo os entrevistados, bem como o próprio, este não possui tal conhecimento.

4.5.2 Habilidades do Diretor

Além de possuir conhecimentos relacionados à sua área de atuação, o Diretor precisa ter habilidade na execução das suas tarefas. Nesse sentido, segue, abaixo, análise das habilidades que o Diretor possui, atualmente, e as que este deveria possuir.

4.5.2.1 Habilidades que o Diretor possui atualmente

O Diretor da empresa possui importantes habilidades para o eficiente desempenho de suas funções. Sendo assim, o Quadro 7 relaciona as dez principais habilidades deste Gestor, em ordem crescente de importância, para os entrevistados:

Habilidades que o diretor atualmente possui		
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar
Liderança	Liderança	Liderança
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de Gestão	Relacionamento Interpessoal
Gestão de Conflitos	Relacionamento Interpessoal	Implementar Novas Idéias
Capacidade de Gestão	Conhecimento de Finanças	Gestão de Conflitos
Visão de Mercado e Negócio	Implementar Novas Idéias	Capacidade de Gestão
Resolução de Problemas	Raciocínio Lógico/ Matemático	Visão de Mercado e Negócio
Tomada de Decisões	Gestão de Conflitos	Resolução de Problemas
Venda de Ideias - Persuasão	Flexibilidade para mudanças	Tomada de Decisões
	Trabalhar sob Pressão	Negociação
	Visão de Mercado e Negócio	Venda de Ideias-Persuasão

Quadro 7 – Habilidades que o Diretor possui.

Analisando o quadro acima, foi possível verificar que os entrevistados foram unânimes em colocar a Liderança como a mais importante habilidade que o Diretor possui. A Facilidade de Relacionamento Interpessoal, bem como a Capacidade de Gestão e Gestão de Conflitos foram citadas por todos os entrevistados como as principais habilidades que o Diretor possui atualmente. No entanto, cada entrevistado manifesta diferentes opiniões sobre o grau de importância das habilidades, mas a diferença é mínima.

A Liderança e a Facilidade de Relacionamento Interpessoal foram citadas como as principais habilidades que o Diretor possui.

4.5.2.2 Habilidades que o Diretor deveria possuir

As dez principais habilidades que o Diretor deveria possuir, em ordem crescente de importância, estão relacionadas no Quadro 8, segundo respostas dos entrevistados:

Habilidades que o Diretor deveria possuir		
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar
Visão de Mercado e Negócio	Liderança	Liderança
Venda de Ideias -Persuasão	Flexibilidade para Mudanças	Relacionamento Interpessoal

Capacidade de Gestão	Relacionamento Interpessoal	Implementar novas ideias
Tomada de Decisões	Conhecimento de Finanças	Gestão de Conflitos
Implementar novas Ideias	Implementar novas idéias	Capacidade de Gestão
	Raciocínio lógico/matemático	Tomada de Decisões
	Gestão de Conflitos	Resolução de Problemas
	Capacidade de Gestão	Visão de Mercado e Negócio
	Trabalhar sob Pressão	Negociação
	Visão de Mercado e Negócio	Venda de ideias-Persuasão

Quadro 8 – Habilidades que o Diretor deveria possuir.

Observamos que, segundo os gestores, a Liderança é fundamental para o exercício do cargo, bem como a Facilidade de Relacionamento Interpessoal e a Capacidade de Implementar novas ideias são relevantes para o desempenho desta função, aspectos estes foram citados pelos entrevistados como sendo habilidades que o Gerente possui. Sendo assim, ressalta-se a importância em dominar esses pontos, para, com isso, desempenhar ainda melhor suas atividades.

Verificamos que o Diretor deveria possuir Liderança e Facilidade de Relacionamento Interpessoal, porém ambas foram citadas como as habilidades principais que o Diretor possui, o que permite concluirmos que ele possui as habilidades necessárias para o cargo.

4.5.3 Atitudes do Diretor

Além de possuir conhecimentos e habilidades relacionados à sua área de atuação, o Diretor precisa ter atitudes compatíveis com suas atividades. Nesse sentido, segue, abaixo, a análise das atitudes que o Diretor possui, atualmente, e que deveria possuir.

4.5.3.1 Atitudes que o Diretor possui atualmente

O Diretor da empresa possui importantes atitudes, que fazem a diferença no desempenho de suas funções. O Quadro 9 relaciona as dez principais deste gerente:

Atitudes que o Diretor possui		
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar
Senso de Responsabilidade	Senso de Responsabilidade	Autocontrole
Liderança	Autocontrole	Senso de Responsabilidade
Organização	Comprimimento de Ordens e Determinações	Análise
Facilidade de Comunicação	Decisão	Decisão
Noção de Prioridades	Liderança	Liderança
Trabalho em Equipes	Negociação	Organização
	Organização	Dinamismo
	Dinamismo	Facilidade de Comunicação
	Análise	Noção de Prioridades
	Facilidade de Comunicação	Paciência

Quadro 9 – Atitudes que o Diretor possui.

Foi possível verificar que o Diretor possui importantes atitudes para o eficiente desempenho de suas funções. Embora cada entrevistado expresse uma opinião diferente sobre o grau de importância dessas atitudes, é interessante ressaltar que houve quase unanimidade no primeiro aspecto citado, que foi o Senso de Responsabilidade, e os subsequentes Autocontrole, Decisão e Liderança, mostrando, assim, que o atual Diretor é devidamente responsável nas suas atribuições, mas também cabe a oportunidade de exercitar sua Paciência e o Trabalho em Equipe no ambiente de trabalho, que foram pouco citados.

Verificamos que o Senso de Responsabilidade é a atitude mais citada em grau de importância que o Diretor possui.

4.5.3.2 Atitudes que o Diretor deveria possuir

O Quadro 10 relaciona as principais atitudes que o Diretor deveria possuir, em ordem crescente de importância, segundo respostas dos entrevistados:

Atitudes que o Diretor deveria possuir		
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar
Organização	Senso de Responsabilidade	Autocontrole
Liderança	Autocontrole	Senso de Responsabilidade
Facilidade de Comunicação	Análise	Análise
Trabalho em Equipe	Cumprimento de Ordens	Liderança
Senso de Responsabilidade	Decisão	Decisão
	Liderança	Organização
	Negociação	Negociação
	Organização	Dinamismo
	Dinamismo	Facilidade de Negociação
	Facilidade de Comunicação	Flexibilidade

Quadro 10 – Atitudes que o Diretor deveria possuir.

Através do quadro acima, foi possível verificar as atitudes que o Diretor da empresa deveria possuir, variando de prioridade de um entrevistado para outro, mas cabe relevar que ambos os gestores julgam Senso de Responsabilidade e Autocontrole entre as principais atitudes para este profissional. Este fator foi mencionado entre as principais atitudes que o Diretor possui, fato que deve ser observado por este profissional, já que as demais pessoas que trabalham com ele avaliam como um importante aspecto.

Observamos que o Senso de Responsabilidade e o Autocontrole são citados como atitudes que o Diretor deveria possuir, mas também foram citados anteriormente como atitudes que ele já possui, portanto o Diretor, segundo os entrevistados, adota as atitudes coerentes com o cargo.

A seguir, serão apresentados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o Vice-Diretor possui e deveria demonstrar.

4.5.4 Conhecimentos do Vice - Diretor

O Vice- Diretor possui conhecimentos importantes para o desempenho de suas funções, na área em que atua. A seguir, serão analisados os conhecimentos que este gerente

possui, e os que deveria possuir, para a eficiência no desempenho de suas funções, de acordo com os entrevistados.

4.5.4.1 Conhecimentos que o Vice- Diretor atualmente possui

Os conhecimentos que Vice- Diretor possui, em ordem crescente de importância, estão relacionados no Quadro 11:

Conhecimentos que o VICE-DIRETOR possui			
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar	Tesouraria
Conhecimento em Administração de Empresas	Conhecimento em Administração de Empresas	Conhecimento em Administração de Empresas	Conhecimento em Administração de Empresas
Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento de Economia	Conhecimento em Contabilidade gerencial	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
Domínio dos conceitos de Pessoas	Conhecimento em Contabilidade Gerencial	Conhecimento em Economia	Conhecimento de Técnicas de Negociação
Conhecimento de Técnicas de Negociação	Conhecimento em Matemática Financeira	Conhecimento em Sistemas de Informação	Conhecimento de Sistemas de Informação
	Conhecimento em Sistemas de Informação	Conhecimento de Matemática Financeira	Conhecimento de Técnicas de Liderança
	Conhecimento em Técnicas de Liderança	Conhecimento de Gestão Estratégica	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
	Conhecimento em Gestão Estratégica	Conhecimento de Legislação Tributária	Conhecimento de Economia
	Conhecimento de Legislação Tributária	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Conhecimento de Marketing
	Domínio dos Conceitos de Pedagogia	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Domínio dos conceitos de Pedagogia

Quadro 11 – Conhecimentos que o Vice- Diretor possui.

Analisando o quadro acima, foi possível verificar que o Vice- Diretor possui conhecimentos necessários para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cabe ressaltar que todos foram unânimes em responder que ele possui conhecimento de Administração de Empresas em primeiro lugar, frente aos outros conhecimentos. Verificamos

que o conhecimento em Administração de Empresas, seguido pelo conhecimento em Economia, são os que o Vice-Diretor possui atualmente, segundo os entrevistados.

4.5.4.2 Conhecimentos que o Vice- Diretor deveria possuir

O Quadro 12 relaciona os principais conhecimentos que o Vice- Diretor da empresa deveria possuir para o desempenho de suas funções, citados pelos entrevistados:

Conhecimentos que o VICE-DIRETOR deveria possuir

Diretor	Vice- Diretor	Supervisão Escolar	Tesouraria
Domínio dos Conceitos de Pedagogia	Conhecimento em Administração de Empresas	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento Técnicas de Liderança
Conhecimento em Administração de Empresas	Conhecimento de Economia	Conhecimento de Gestão Estratégica	Conhecimento de Gestão Estratégica
Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Conhecimento em Contabilidade Gerencial	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Domínio dos Conceitos de Pedagogia
	Conhecimento em Matemática Financeira	Conhecimento em Administração de Empresas	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento de Sistemas de Informação	Conhecimento de Técnicas de Negociação
	Conhecimento de Gestão Estratégica	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	
	Conhecimento de Legislação Tributária	Conhecimento de Marketing	
	Domínio dos Conceitos de Pedagogia	Conhecimento de Técnicas de Negociação	
	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico		
	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas		

Quadro 12 – Conhecimentos que o Vice- Diretor deveria possuir.

Nesse aspecto, ao contrário do quadro anterior, o conhecimento em Administração de Empresas, Técnicas de Liderança e domínio dos conceitos de Gestão são os mais citados em grau de importância. Esse fato deve ser levado em consideração para aprimorar ainda mais estes conhecimentos para exercer esta função.

Segundo os entrevistados, o Vice-Diretor deveria possuir conhecimentos de Técnicas de Liderança, bem como de Pedagogia e Gestão Estratégica, conhecimentos este que, segundo a pesquisa, ele não possui atualmente, portanto deverá procurar trabalhar mais estes aspectos.

4.5.5 Habilidades do Vice- Diretor

Além de possuir conhecimentos relacionados à sua área de atuação, o Vice- Diretor precisa ter habilidade na execução das suas tarefas. Nesse sentido, segue, abaixo, análise das habilidades que o Vice- Diretor possui, atualmente, e as que este deveria possuir.

4.5.5.1 Habilidades que o Vice- Diretor possui atualmente

O Vice-Diretor da empresa possui importantes habilidades para o eficiente desempenho de suas funções. O Quadro 13 relaciona as dez principais habilidades deste Gestor, em ordem crescente de importância, para os entrevistados:

Habilidades que o Vice-Diretor possui			
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar	Tesouraria
Liderança	Liderança	Conhecimento de Finanças	Liderança
Capacidade de Gestão	Flexibilidade para Mudanças	Incentivo e Pró-atividade	Relacionamento Interpessoal
Resolução de Problemas	Incentivo e Pró-atividade	Implementar novas Idéias	Conhecimento de Finanças
Tomada de Decisões	Conhecimento de Finanças	Raciocínio Lógico/Matemático	Implementação de novas Ideias
Conhecimento de Finanças	Implementação de Novas Ideias	Capacidade de Gestão	Gestão de Conflitos
	Raciocínio	Capacidade de	Visão de Mercado e

	Lógico/Matemático Gestão de Conflitos	Trabalhar Sob Pressão Negociação	Negócio Resolução de Problemas
	Domínio de Língua Estrangeira	Venda de Ideias – Persuasão	Tomada de Decisões
	Capacidade de Gestão	Visão Sistêmica	Negociação
	Trabalho Sob Pressão		

Quadro 13 – Habilidades que o Vice- Diretor possui.

Analisando o quadro acima, foi possível verificar que os entrevistados colocaram a Liderança como a mais importante habilidade que o Vice-Diretor possui. O conhecimento de Finanças foi citado por todos os entrevistados como a segunda habilidade que o Vice-Diretor possui atualmente. No entanto, cada entrevistado possui diferentes opiniões sobre o grau de importância dessas características.

Segundo a pesquisa, o Vice-Diretor possui Liderança, conhecimento de Finanças e Incentivo e Pró-Atividade como suas principais habilidades atualmente.

4.5.5.2 Habilidades que o Vice- Diretor deveria possuir

As dez principais habilidades que o Vice- Diretor deveria possuir, em ordem crescente de importância, estão relacionadas no Quadro 14, segundo respostas dos entrevistados:

Habilidades que o Vice-Diretor deveria possuir			
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar	Tesouraria
Capacidade de Gestão	Liderança	Liderança	Gestão de Conflitos
Flexibilidade de Mudanças	Flexibilidade para mudanças	Flexibilidade para mudanças	Tomada de Decisões
Visão de Mercado e Negócio	Relacionamento interpessoal	Conhecimento de Finanças	Resolução de Problemas
Vender Ideias-Persuação	Conhecimento de Finanças	Gestão de Conflitos	
Conhecimento de Finanças	Implementar novas ideias	Capacidade de Gestão	
	Raciocínio Lógico/Matemático	Visão de Mercado e Negócio	

	Facilidade de Gestão de Conflitos Domínio da Língua Estrangeira	Tomada de Decisões Resolução de Problemas	
	Capacidade de Gestão	Negociação	
	Trabalho sob Pressão	Venda de ideias- Persuasão	

Quadro 14 – Habilidades que o Vice- Diretor deveria possuir.

Observamos que, segundo os entrevistados, Liderança é fundamental para o exercício do cargo, bem como Flexibilidade para Mudanças são relevantes para o desempenho desta função. Sendo assim, ressaltamos a questão da Flexibilidade para mudanças, habilidade que deverá ser mais bem trabalhada pelo Vice-Diretor para, com isso, desempenhar ainda melhor suas atividades.

A Liderança e a Flexibilidade para Mudanças foram elencadas como as principais habilidades que o Vice-Diretor deveria possuir, porém a Flexibilidade para Mudança deve ser uma habilidade mais trabalhada pelo Vice-Diretor, pois não foi citada pelos entrevistados como uma que ele possui.

4.5.6 Atitudes do Vice- Diretor

Além de possuir conhecimentos e habilidades, relacionados à sua área de atuação, o Vice-Diretor precisa ter atitudes compatíveis com suas atividades. Nesse sentido, segue, abaixo, a análise das atitudes que ele possui, atualmente, e que deveria possuir.

4.5.6.1 Atitudes que o Vice- Diretor possui atualmente

O Vice-Diretor possui importantes atitudes, que fazem a diferença no desempenho de suas funções. O Quadro 15 relaciona as dez principais deste gerente:

Atitudes que o Vice-Diretor possui			
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar	Tesouraria
Noção de Prioridades	Senso de Responsabilidade	Senso de Responsabilidade	Autocontrole
Senso de Responsabilidade	Autocontrole	Organização	Liderança
Cumprimento de ordens e determinações	Análise	Análise	Senso de Responsabilidade
	Cumprimento de ordens e determinações	Noção de Prioridades	Facilidade de Comunicação
	Decisão	Trabalho em Equipe	Flexibilidade
	Liderança	Paciência	Decisão
	Negociação	Flexibilidade	
	Organização	Liderança	
	Dinamismo	Decisão	
	Facilidade de comunicação	Autocontrole	

Quadro 15 – Atitudes que o Vice- Diretor possui.

Foi possível verificar que o Vice- Diretor possui importantes atitudes para o eficiente desempenho de suas funções. Embora cada entrevistado possua uma opinião diferente sobre o grau de importância das mesmas, é interessante ressaltar o Senso de Responsabilidade e os subsequentes Análise e Noção de Prioridades foram citados pelos entrevistados. Porém, Organização foi muito pouco citada, devendo o Vice-Diretor dar uma atenção maior a este item.

Senso de Responsabilidade e Autocontrole são as principais atitudes que o Vice-Diretor possui atualmente, segundo os entrevistados.

4.5.6.2 Atitudes que o Vice- Diretor deveria possuir

O Quadro 16 relaciona as principais atitudes que o Vice- Diretor deveria possuir, em ordem crescente de importância, segundo respostas dos entrevistados:

Atitudes que o Vice-Diretor deveria possuir			
Diretor	Vice-Diretos	Supervisão Escolar	Tesouraria
Facilidade de Comunicação	Senso de Responsabilidade	Organização	Análise
Senso de Responsabilidade	Autocontrole	Senso de responsabilidade	Noção de Prioridades
Liderança	Análise	Análise	Flexibilidade
Organização	Cumprimento de Ordens	Autocontrole	Trabalho em Equipe
Trabalho em Equipe	Decisão	Decisão	Paciência
	Liderança	Negociação	Liderança
	Negociação	Facilidade de comunicação	Negociação
	Organização	Flexibilidade	Organização
	Dinamismo	Noção de Prioridades	Dinamismo
	Facilidade de Comunicação	Trabalho em Equipe	Senso de Responsabilidade

Quadro 16 – Atitudes que o Vice- Diretor deveria possuir.

Através do quadro acima, foi possível verificar as atitudes que o Vice- Diretor da empresa deveria possuir, variando de prioridade de um entrevistado para outro, mas cabe relevar que os entrevistados situam Facilidade de Comunicação, Organização e Análise entre as principais atitudes que este profissional deve possuir. A Organização e a Facilidade de Comunicação devem ser atitudes mais bem trabalhadas por este gestor.

Senso de Responsabilidade, Organização, Facilidade de Comunicação e Análise foram as atitudes mais citadas, as quais o Vice-Diretor deveria possuir, logo devem ser atitudes mais trabalhadas pelo Vice-Diretor, pois, como observamos, estas atitudes foram pouco citadas pelos entrevistados.

A seguir, serão apresentados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o Supervisor Escolar possui e deveria possuir.

4.5.7 Conhecimentos do Supervisor Escolar

O Supervisor Escolar possui conhecimentos importantes para o desempenho de suas funções, na área que atua. A seguir, serão analisados os conhecimentos que este gestor possui, e os que deveria possuir para a eficiência no desempenho de suas funções, de acordo com os entrevistados.

4.5.7.1 Conhecimentos que o Supervisor Escolar atualmente possui

Os conhecimentos que Supervisor Escolar possui, em ordem crescente de importância, estão relacionados no Quadro 17:

Conhecimentos que a Supervisão atualmente possui						
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar	Professores	Alunos	Biblioteca Audiovisual	Laboratório Informática
Domínio dos conceitos de Pedagogia	Domínio dos conceitos de Pedagogia	Domínio dos conceitos de Pedagogia	Domínio dos conceitos de Pedagogia	Conhecimento em Administração de Empresas	Domínio dos Conceitos de Pedagogia	Conhecimento em Administração de Empresas
Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento em Administração de Empresas	Domínio dos conceitos de Pedagogia	Domínio dos conceitos de Planejamento Estratégico	Domínio dos conceitos de Pedagogia
	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Conhecimento de Economia	Conhecimento em Administração de Empresas	Domínio dos conceitos de Planejamento Estratégico
	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Conhecimento em Contabilidade Gerencial	Conhecimento de Sistemas de Informação	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
	Conhecimento de Marketing	Conhecimento de Técnicas de Negociação	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento de Técnicas de Negociação
		Conhecimento de Sistemas da Informação	Conhecimento de Gestão Estratégica	Conhecimento de Sistemas de Informação	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Conhecimento de Marketing
		Conhecimento de Língua Espanhola	Conhecimento de Economia	Conhecimento De Técnicas de Liderança		Conhecimento de Técnicas de Liderança
		Conhecimento de Gestão Estratégica	Conhecimento de Língua Inglesa	Conhecimento de Língua Espanhola		Conhecimento de Gestão Estratégica

Quadro 17 – Conhecimentos que o Supervisor Escolar possui.

Analisando o quadro acima, foi possível verificar que o Supervisor Escolar possui conhecimentos necessários para o eficiente desempenho de suas funções. Cabe ressaltar que

todos foram unânimes em responder que esse gestor possui conhecimento de Pedagogia, seguido por Administração de Empresas e Gestão de Pessoas frente aos outros conhecimentos. Foi citado que o Supervisor deverá ter formação adequada ao cargo e realizar avaliação anual.

Chegamos à conclusão de que o Supervisor escolar possui conhecimentos de Pedagogia, seguido por Administração de Empresas e Gestão de Pessoas.

4.5.7.2 Conhecimentos que o Supervisor Escolar deveria possuir

O Quadro 18 relaciona os principais conhecimentos que o Supervisor Escolar da Instituição deveria possuir para o desempenho de suas funções, citados pelos entrevistados:

Conhecimentos que a Supervisão deveria possuir

Diretor	Vice- Diretor	Supervisão Escolar	Professores	Alunos	Biblioteca Audiovisual	Laboratório Informática
Conhecimento em Administração de Empresas	Domínio dos Conceitos em Pedagogia	Domínio dos Conceitos em Pedagogia	Domínio dos Conceitos em Pedagogia	Conhecimento em Administração de Empresas	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento de Técnicas de Liderança
Domínio dos Conceitos de Pedagogia	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Domínio dos Conceitos de Pedagogia	Conhecimento de Gestão Estratégica	Domínio dos Conceitos de pedagogia
Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas	Conhecimento de Gestão Estratégica	Domínio dos Conceitos de gestão de Pessoas	Conhecimento de Técnicas de Liderança	Conhecimento de Técnicas de Negociação	Domínio dos Conceitos de pedagogia	Conhecimento em Administração de Empresas
Conhecimento de Técnicas de Liderança	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Conhecimento em Administração de Empresas	Conhecimento de Economia	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico	Domínio dos Conceitos de gestão de Pessoas
Conhecimento de Técnicas de Negociação	Domínio dos Conceitos de gestão de Pessoas Conhecimento em Marketing	Conhecimento de Técnicas de Negociação Conhecimento de Língua Inglesa Conhecimento	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas Conhecimento de Gestão Estratégica Conhecimento	Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas Conhecimento de Técnicas de Liderança Conhecimento	Domínio dos Conceitos de gestão de Pessoas	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico Conhecimento de Técnicas de Negociação Conhecimento

		de Sistemas de Informação	de Legislação Tributária	de Sistemas de Informação		em Marketing
		Conhecimento em Administração de Empresas	Conhecimento de Matemática Financeira	Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico		Conhecimento de Gestão Estratégica
		Conhecimento em Economia	Conhecimento de Técnicas de Negociação	Conhecimento em Contabilidade Gerencial		Conhecimento de Legislação Tributária
		Conhecimento de Gestão Estratégica	Conhecimento de Sistemas de Informação	Conhecimento de Matemática Financeira		Conhecimento de Língua Inglesa
		Conhecimento de Marketing	Conhecimento de Língua Inglesa	Conhecimento De Gestão Estratégica		Conhecimento de Língua Espanhola
			Conhecimento em Contabilidade Gerencial	Conhecimento de Legislação Tributária		Conhecimento de Sistemas de Informação
			Conhecimento de Marketing	Conhecimento de Marketing		Conhecimento em Contabilidade Gerencial
			Conhecimento de Língua Espanhola	Conhecimento de Língua Inglesa		Conhecimento de Matemática Financeira
			Conhecimento de Economia	Conhecimento de Língua Espanhola		Conhecimento de Economia

Quadro 18 – Conhecimentos que o Supervisor Escolar deveria possuir.

Nesse aspecto, ao contrário do quadro anterior, os conhecimentos de Pedagogia, Administração de Empresas e Técnicas de Liderança são os mais citados em grau de importância. Observamos que o Supervisor Escolar possui tais conhecimentos segundo os entrevistados.

Constatamos que o Supervisor Escolar deveria possuir, segundo os entrevistados, conhecimentos em Pedagogia, Técnicas de Liderança e Administração de Empresas, os quais este já possui atualmente, segundo a pesquisa, estando, portanto, apto para a função.

4.5.8 Habilidades do Supervisor Escolar

Além de possuir conhecimentos relacionados à sua área de atuação, o Supervisor Escolar precisa ter habilidade na execução das suas tarefas. Nesse sentido, segue, abaixo, análise das habilidades que o Supervisor Escolar possui, atualmente, e as que este deveria possuir.

4.5.8.1 Habilidades que o Supervisor Escolar possui atualmente

O Supervisor Escolar da empresa possui importantes habilidades para o eficiente desempenho de suas funções. O Quadro 19 relaciona as dez principais habilidades deste Gestor, em ordem crescente de importância, para os entrevistados:

Habilidades que a Supervisão atualmente possui						
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar	Professores	Alunos	Biblioteca Audiovisual	Laboratório de Informática
Liderança	Liderança	Liderança	Liderança	Liderança	Capacidade de Implementar novas ideias	Facilidade de Relacionamento Interpessoal
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Flexibilidade para Mudanças	Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Capacidade para Tomada de Decisões	Liderança	Liderança
Capacidade para Tomada de Decisões	Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Facilidade de Gestão de Conflitos	Capacidade de Implementar Novas Ideias	Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Flexibilidade para mudanças	Capacidade de Gestão
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	Capacidade de Implementar Novas Idéias	Capacidade para Tomada de Decisões	Flexibilidade para mudanças	Flexibilidade para mudanças	Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Flexibilidade para mudanças
	Raciocínio Lógico/Matemático	Capacidade de Resolução de Problemas	Visão Sistêmica	Incentivo e Pró-atividade	Facilidade de Gestão de Conflitos	Capacidade de Implementar Novas Ideias
	Facilidade de Gestão de Conflitos	Flexibilidade	Incentivo e Pró-atividade	Negociação	Capacidade de Gestão	Incentivo e Pró-atividade
	Capacidade de Gestão Capacidade de Trabalhar Sob	Negociação Incentivo e Pró-atividade	Capacidade de resolução de Problemas Capacidade de Gestão	Raciocínio lógico/matemático Capacidade de	Capacidade de Trabalhar sob Pressão Raciocínio lógico/matem	Facilidade de Gestão de Conflitos Visão de Mercado e

	pressão			implementar novas ideias	ático	Negócio
	Visão de Mercado de Negócio	Capacidade de trabalhar sobre pressão	Facilidade de Gestão de Conflitos	Conhecimento de Finanças	Vender ideias-Persuasão	Capacidade de resolução de Problemas
	Capacidade de Resolução de Problemas	Capacidade de implementar novas ideias	Capacidade de Trabalhar Sob pressão	Capacidade de Resolução de Problemas	Visão sistêmica	Capacidade de trabalhar sob Pressão
	Capacidade para Tomada de Decisões	Visão de mercado e negócio	Visão de Mercado e Negócio	Visão de Mercado e Negócio	Capacidade para Tomada de Decisões	Conhecimento de Finanças
	Negociação		Conhecimento de Finanças	Capacidade de trabalhar sob Pressão		Raciocínio lógico/matemático
	Vender Ideias – Persuasão		Capacidade para Tomada de Decisões	Facilidade de Gestão de Conflitos		Domínio de Língua estrangeira
	Visão Sistêmica		Negociação	Domínio de Língua estrangeira		Negociação
	Incentivo e Pró-atividade		Venda de Ideias-Persuasão	Capacidade de Gestão		Visão sistêmica
				Venda de ideias-Persuasão		Capacidade para Tomada de Decisões
				Visão sistêmica		Venda de Ideias-Persuasão

Quadro 19 – Habilidades que o Supervisor Escolar possui.

Analisando o quadro acima, foi possível verificar que os entrevistados colocaram a Liderança como a mais importante habilidade que o Supervisor Escolar possui. A Facilidade de Relacionamento Interpessoal foi citada por todos os entrevistados como a segunda habilidade que o Supervisor Escolar possui atualmente. No entanto, cada entrevistado expressa diferentes opiniões sobre o grau de importância dessa habilidade.

Liderança, Facilidade de Relacionamento Interpessoal e Capacidade de Implementar Novas Ideias são as três principais habilidades que o Supervisor Escolar possui.

4.5.8.2 Habilidades que o Supervisor Escolar deveria possuir

As nove principais habilidades que o Supervisor Escolar deveria possuir, em ordem crescente de importância, estão relacionadas no Quadro 20, segundo respostas dos entrevistados.

Habilidades que a Supervisão deveria possuir						
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar	Professores	Alunos	Biblioteca Audiovisual	Laboratório de Informática
Liderança	Liderança	Liderança	Liderança	Liderança	Liderança	Liderança
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Flexibilidade para Mudanças	Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Flexibilidade e para Mudanças	Flexibilidade para mudanças	Visão Sistêmica	Facilidade de Relacionamento Interpessoal
Facilidade de Gestão de Conflitos	Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Flexibilidade para Mudanças	Capacidade de Gestão	Capacidade de Resolução de Problemas	Flexibilidade para mudança	Capacidade de Gestão
Capacidade de Gestão	Capacidade de Implementar Novas Ideias	Facilidade de Gestão de Conflitos	Incentivo a Pró-atividade	Facilidade de Gestão de conflitos	Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Visão Sistêmica
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	Raciocínio Lógico/Matemático	Capacidade para Tomada de Decisões	Capacidade de Resolução de Problemas	Incentivo e Pró-atividade	Capacidade de Implementar Novas Ideias	Capacidade de Implementar novas ideias
Capacidade de Resolução de Problemas	Facilidade de Gestão de Conflitos	Negociação	Capacidade de Implementar Novas Ideias	Capacidade de Implementar Novas Ideias	Raciocínio lógico/matemático	Capacidade de Implementar Novas Ideias
Capacidade para Tomada de Decisões	Capacidade de Gestão	Capacidade de Resolução de Problemas	Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Facilidade de Relacionamento Interpessoal	Capacidade de Trabalhar sob Pressão	Flexibilidade para Mudanças
	Capacidade de Trabalhar Sob Pressão	Capacidade de Trabalhar sob Pressão	Visão Sistêmica	Conhecimento de Finanças	Capacidade de Resolução de Problemas	Facilidade de Gestão de Conflitos
	Visão de Mercado de Negócio	Capacidade de Implementar Novas Ideias	Conhecimento de Finanças	Capacidade de Tomada de Decisões	Negociação	Capacidade de Resolução de Problemas
	Capacidade de Resolução de Problemas		Domínio de Língua Estrangeira	Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade para Tomada de Decisões	Negociação
	Capacidade para Tomada		Capacidade para Tomada	Domínio de Língua	Incentivo e Pró-atividade	Capacidade para Tomada

	de Decisões		de Decisões	Estrangeira		de Decisões
	Negociação		Facilidade de Gestão de Conflitos	Raciocínio Lógico/matemático		Venda de ideias-Persuasão
	Vender Ideias – Persuasão		Raciocínio Lógico/Matemático	Negociação		Visão de Mercado e Negócio
	Visão Sistêmica Incentivo e Pró-atividade		Capacidade de Trabalhar Sob Pressão Visão de Mercado e Negócio	Capacidade de Gestão Vender idéias-Persuasão		Domínio de Língua Estrangeira Capacidade de Trabalhar Sob Pressão
			Negociação	Visão de Mercado e Negócio		Raciocínio Lógico/Matemático
			Venda de ideias-Persuasão	Visão sistêmica		Conhecimento de Finanças

Quadro 20 – Habilidades que o Supervisor Escolar deveria possuir.

Observamos que, segundo os entrevistados, Liderança é fundamental para o exercício do cargo, bem como Flexibilidade para Mudanças e Facilidade de Relacionamento Interpessoal são relevantes para o desempenho desta função. Sendo assim, ressaltamos a questão da Flexibilidade para Mudanças é uma habilidade que deverá ser mais bem trabalhada pelo Supervisor Escolar, para, com isso, desempenhar ainda melhor suas atividades. Não obstante, foi citado por dois entrevistados que o Supervisor deveria trabalhar mais em equipe, saber aceitar sugestões e realizar avaliações sistemáticas no trabalho realizado.

Os entrevistados foram unânimes em citar Liderança como a principal habilidade que o Supervisor Escolar deveria possuir, ficando em segundo lugar Facilidade de Relacionamento Interpessoal e Flexibilidade para Mudanças. Flexibilidade para Mudanças deve ser mais trabalhada pelo Supervisor Escolar, pois foi muito pouco citada pelos entrevistados quando responderam sobre as habilidades deste gestor.

4.5.9 Atitudes do Supervisor Escolar

Além de possuir conhecimentos e habilidades relacionados à sua área de atuação, o Supervisor Escolar precisa ter atitudes compatíveis com suas atividades. Nesse sentido, segue, abaixo, a análise das atitudes que ele possui, atualmente, e que deveria possuir.

4.5.9.1 Atitudes que o Supervisor Escolar possui atualmente

O Supervisor Escolar possui importantes atitudes, que fazem a diferença no desempenho de suas funções. O Quadro 21 relaciona as dez principais deste gerente:

Atitudes que a Supervisão deveria possuir

Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar	Professores	Alunos	Biblioteca Audiovisual	Laboratório de Informática
Senso de Responsabilidade	Senso de Responsabilidade	Dinamismo	Senso de Responsabilidade	Senso de Responsabilidade	Senso de Responsabilidade	Senso de Responsabilidade
Liderança	Autocontrole	Senso de Responsabilidade	Facilidade de Comunicação	Autocontrole	Liderança	Liderança
Organização	Análise	Cumprir ordens e Determinações	Trabalho em Equipe	Liderança	Organização	Negociação
Facilidade de Comunicação	Cumprir ordens e determinações	Decisão	Liderança	Paciência	Dinamismo	Facilidade de Comunicação
	Decisão	Organização	Organização	Facilidade de Comunicação	Facilidade de Comunicação	Flexibilidade
	Liderança	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Trabalho em Equipe
	Negociação	Facilidade de Comunicação	Paciência	Dinamismo	Trabalho em Equipe	Cumprimento de Ordens e Determinações
	Organização	Liderança	Noção de Prioridades	Organização	Noção de Prioridades	Organização
	Dinamismo	Análise	Análise	Trabalho em Equipe	Paciência	Dinamismo
	Facilidade de comunicação	Negociação	Decisão	Decisão	Decisão	Paciência
	Flexibilidade	Trabalhar em Equipe	Dinamismo	Análise	Cumprimento de Ordens e Determinações	Noção de Prioridades
	Trabalhar em Equipe	Noção de Prioridades	Cumprimento de Ordens e Determinações	Negociação	Autocontrole	Decisão

	Noção de Prioridades	Paciência	Negociação	Cumprimento de Ordens e determinações		Autocontrole
	Paciência		Autocontrole			Análise

Quadro 21 – Atitudes que o Supervisor Escolar possui.

Foi possível verificar que o Supervisor Escolar possui importantes atitudes para o eficiente desempenho de suas funções. Embora cada entrevistado possua uma opinião diferente sobre o grau de importância das mesmas, é interessante ressaltar o Senso de Responsabilidade como a mais citada atitude que o Supervisor Escolar possui, além de Liderança e Autocontrole, citados pelos entrevistados. Porém Organização foi muito pouco citada, devendo o Supervisor Escolar dar uma atenção maior a este item. Também foi citado que o Supervisor Escolar deve ter uma formação adequada com a sua formação.

Analisando o quadro acima, observamos que o Supervisor Escolar possui Senso de Responsabilidade, Liderança e Autocontrole como as três principais atitudes que atualmente possui.

4.5.9.2 Atitudes que o Supervisor Escolar deveria possuir

O Quadro 22 relaciona as principais atitudes que o Supervisor Escolar deveria possuir, em ordem crescente de importância, segundo respostas dos entrevistados:

Atitudes que a Supervisão deveria possuir						
Diretor	Vice-Diretor	Supervisão Escolar	Professores	Alunos	Biblioteca Audiovisual	Laboratório de Informática
Liderança	Senso de Responsabilidade	Dinamismo	Senso de responsabilidade	Senso de Responsabilidade	Senso de responsabilidade	Senso de responsabilidade
Organização	Autocontrole	Senso de Responsabilidade	Liderança	Organização	Decisão	Liderança
Facilidade de Comunicação	Análise	Cumprir ordens e Determinações	Organização	Liderança	Dinamismo	Negociação
Trabalho em Equipe	Cumprir ordens e Determinações	Decisão	Facilidade de Comunicação	Autocontrole	Liderança	Flexibilidade
Senso de Responsabilidade	Decisão	Organização	Trabalho em Equipe	Paciência	Autocontrole	Facilidade de Comunicação

	Liderança	Flexibilidade	Noção de Prioridades	Decisão	Análise	Dinamismo
	Negociação	Facilidade de Comunicação	Flexibilidade	Facilidade de Comunicação	Cumprimento ordens e determinações	Autocontrole
	Organização	Liderança	Autocontrole	Trabalho em Equipe	Negociação	Cumprimento ordens
	Dinamismo	Análise	Dinamismo	Análise	Organização	Decisão
	Facilidade de Comunicação	Negociação	Decisão	Negociação	Facilidade de Comunicação	Análise
	Flexibilidade	Trabalhar em Equipe	Análise	Cumprimento de Ordens e Determinações	Flexibilidade	Organização
	Trabalhar em Equipe	Noção de Prioridades	Paciência	Flexibilidade	Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe
	Noção de Prioridades	Paciência	Cumprimento de Ordens e Determinações	Dinamismo	Noção de prioridades	Paciência
	Paciência			Noção de Prioridades	Paciência	Noção de Prioridades

Quadro 22 – Atitudes que o Supervisor Escolar deveria possuir.

Através do quadro acima, foi possível verificar as atitudes que o Supervisor Escolar da empresa deveria possuir, variando de prioridade de um entrevistado para outro, mas cabe destacar que os entrevistados julgam Facilidade de Comunicação, Organização e Análise estão entre as principais atitudes para este profissional deve possuir. Organização e Facilidade de Comunicação devem ser atitudes mais bem trabalhadas por este gestor.

As três principais atitudes que o Supervisor Escolar deveria possuir, segundo os entrevistados, são, em primeiro lugar, Senso de Responsabilidade, Liderança e Dinamismo, devendo esta última ser trabalhada com mais afinco pela Supervisão Escolar, pois foi pouco citada anteriormente.

A seguir, serão apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões e as recomendações sobre o estudo de caso, em uma escola de Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos, em Passo Fundo-RS.

5.1 Conclusões

Atuando diretamente na execução das atividades e dos processos, as pessoas são responsáveis pela implementação da Gestão Estratégica Organizacional. A empresa, incentivando e auxiliando no desenvolvimento de competências de seus gestores e profissionais, estará caminhando para a otimização de sua Gestão Estratégica e, conseqüentemente, para a eficácia organizacional.

O colaborador, possuindo as competências compatíveis com sua área de atuação, juntamente com as estratégias bem definidas pela organização, no seu Planejamento Estratégico, provavelmente alcançará os objetivos e resultados esperados pela empresa, bem como o seu crescimento profissional. No entanto, se suas competências não estiverem totalmente alinhadas à sua área de atuação, a empresa pode desenvolver treinamentos e adequações da estrutura, possibilitando que as funções dos diversos setores sejam desempenhadas de maneira eficiente e eficaz, trazendo realização organizacional e pessoal.

Assim sendo, notamos que o desenvolvimento de competências pessoais é muito importante para a organização. Pessoas capacitadas, qualificadas e dotadas de conhecimentos e comportamentos compatíveis com suas funções são o diferencial competitivo de qualquer empresa e a chave para seu sucesso.

Devido a isso, o presente estudo de caso teve a resposta aos objetivos específicos explicitada a seguir.

Através da revisão bibliográfica, foi possível estudar as instituições de ensino privadas, a história da educação e sua evolução até os dias atuais, bem como a estrutura organizacional da empresa, as competências gerenciais, organizacionais e individuais, e, por fim, as competências dos gestores de instituições de ensino privado, para maximizar seus

resultados na organização, baseada em diversos autores nestas linhas de pesquisa. Verificamos, assim, a importância dessas ferramentas para o alcance das metas e objetivos das organizações. O objetivo geral de identificar e analisar as competências gerenciais dos gestores das escolas privadas de ensino para contribuir no melhor desempenho das atividades de coordenação dos mesmos no âmbito escolar foi devidamente cumprido.

Como resposta ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que foi descrever a estrutura e as competências que fazem parte das funções dos gestores de uma escola privada, este foi alcançado através da estrutura organizacional analisada e apresentada, bem como as competências gerenciais, organizacionais e individuais estudadas para alcançar os objetivos almejados.

O segundo objetivo específico, descrever as dificuldades e facilidades das atividades que fazem parte destas funções, também foi alcançado quando da análise dos questionários propostos.

O problema de pesquisa proposto, *“Quais as competências gerenciais já formalizadas em documentos específicos ou necessárias, ainda não identificadas, que podem facilitar o trabalho dos Recursos Humanos e colaborar para um melhor desempenho dos gestores escolares no âmbito escolar?”*, foi desenvolvido à exaustão, consoante relatado neste trabalho anteriormente.

A Estrutura Geral da empresa e do Diretor, do Vice-Diretor e do Supervisor Escolar são organizadas com setores bem definidos, suportando as atividades desenvolvidas e também foi identificado que ambos, o Diretor e o Supervisor Escolar, vêm desempenhando quase que na totalidade as mesmas funções, fato este que deve ser revisto pela empresa para que a organização alcance os objetivos propostos e sua gestão seja otimizada.

Pôde-se verificar que o Diretor desempenha as principais funções relacionadas com sua área de atuação. Com base nas funções do Diretor, foi questionado se este deveria desempenhar outras funções além das já existentes, e de acordo com o mesmo, deveria manter um diálogo permanente com os pais, e não deveria criar, planejar e coordenar eventos. Não houve consenso quanto ao questionamento sobre se este profissional não deveria realizar uma função das já exercidas e chegamos à conclusão de que as funções desempenhadas estão adequadas ao cargo.

Analisando os conhecimentos do Diretor, foi possível verificar que ele possui conhecimentos necessários para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cabe ressaltar o desalinhamento entre o Vice -Diretor e o Supervisor Escolar sobre o grau de

importância dos conhecimentos que este Diretor possui. Nos conhecimentos que o Diretor deveria possuir, ocorre o alinhamento entre o Diretor e o Supervisor Escolar sobre os conhecimentos que este cargo exige, ressaltando que o conhecimento em Administração de Empresas, Técnicas de Liderança, domínio dos conceitos de Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas são os mais citados em grau de importância. Esse fato deve ser levado em consideração para aprimorar, ainda mais, os conhecimentos para exercer esta função. O Diretor deverá trabalhar mais o domínio dos conceitos de Planejamento Estratégico.

Com relação às habilidades, foi possível verificar que o Diretor possui importantes habilidades para o eficiente desempenho de suas funções. Constatamos que os entrevistados foram unânimes em colocar a Liderança como a mais importante habilidade que o Diretor possui. A Facilidade de Relacionamento Interpessoal, bem como a Capacidade de Gestão e Gestão de Conflitos foram citadas por todos os entrevistados como as principais habilidades que o Diretor possui atualmente. Observamos que, a respeito das habilidades que o Diretor deveria possuir, segundo os entrevistados, a Liderança é fundamental para o exercício do cargo, bem como a Facilidade de Relacionamento Interpessoal e a Capacidade de Implementar Novas Ideias são relevantes para o desempenho desta função, aspectos estes citados anteriormente como sendo habilidades que o Gerente possui. Sendo assim, ressaltamos a importância em dominar esses pontos, para, com isso, desempenhar ainda melhor suas atividades.

Foi possível verificar que o Diretor possui importantes atitudes para o eficiente desempenho de suas funções. É interessante ressaltar que houve quase unanimidade na primeira atitude citada, que foi o Senso de Responsabilidade, seguida de Autocontrole, Decisão e Liderança, mostrando, assim, que o atual Diretor é devidamente responsável nas suas atribuições, mas também cabe a oportunidade de exercitar sua Paciência e o Trabalho em Equipe no ambiente de trabalho, atitudes que o Diretor deveria possuir. Estes fatores não foram mencionados entre as principais atitudes pelo gerente, fato que deve ser observado por este profissional, já que as demais pessoas que trabalham com ele avaliam como um importante aspecto.

Logo, concluímos que o Diretor deveria possuir as competências relacionadas no Quadro 23, na Gestão Estratégica da Empresa em questão:

Competências do Diretor		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Administração de Empresas	Liderança	Senso de responsabilidade
Técnicas de Liderança	Visão de Mercado e Negócio	Autocontrole
Economia	Relacionamento Interpessoal	Organização
Gestão Estratégica	Persuasão	Liderança
Planejamento Estratégico	Flexibilidade	Análise
Contabilidade Gerencial	Capacidade de Gestão	Comunicação
Gestão de Pessoas	Tomada de Decisões	Trabalhar em equipe
Matemática Financeira	Gestão de Conflitos	Ordens e determinações
Marketing	Finanças	Decisão
Técnicas de Negociação	Implementação de novas idéias	Negociação
Sistemas de Informação	Raciocínio Lógico	Dinamismo
Língua Inglesa	Resolução de Problemas	Flexibilidade
Legislação Tributária	Trabalhar sob pressão	Noção de Prioridades
Pedagogia	Negociação	Paciência

Quadro 23 – Competências do Diretor da Empresa Estudada

Quanto ao Vice-Diretor, este também desempenha as principais funções relacionadas com sua área de atuação. Com base nas funções do Vice-Diretor, foi questionado se este deveria desempenhar outras funções além das já existentes, e, de acordo com ele, todas são importantes. Neste mesmo sentido, perguntamos se este profissional não deveria realizar uma função dentre as já exercidas, e a Tesouraria manifestou que o Vice-Diretor não deveria realizar a Coordenação de Professores.

Analisando os conhecimentos do Vice-Diretor, foi possível verificar que ele possui conhecimentos necessários para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cabe ressaltar que todos foram unânimes em responder que o Vice-Diretor possui conhecimento de Administração de Empresas em primeiro lugar frente aos outros conhecimentos. Segundo os entrevistados, o Vice-Diretor deveria possuir conhecimentos de Técnicas de Liderança, bem como de Pedagogia e Gestão Estratégica, conhecimentos que este, segundo a pesquisa, não possui atualmente, portanto deverá procurar trabalhar mais estes aspectos.

Com relação às habilidades, foi possível verificar que o Vice-Diretor possui importantes habilidades para o eficiente desempenho de suas funções. Constatamos que os entrevistados colocaram a Liderança como a mais importante habilidade que o Vice-Diretor possui. O conhecimento de Finanças foi citado por todos os entrevistados como a segunda habilidade que o Vice- Diretor possui atualmente. No entanto, cada entrevistado possui diferentes opiniões sobre o grau de importância dessa habilidade. Observamos que, segundo os entrevistados, dentre as habilidades que o Vice- Diretor deveria possuir , a Liderança é fundamental para o exercício do cargo, bem como a Flexibilidade para Mudanças são relevantes para o desempenho desta função. Sendo assim, ressaltamos a questão da Flexibilidade para Mudanças, habilidade que deverá ser mais bem trabalhada pelo Vice-Diretor a fim de desempenhar ainda melhor suas atividades.

Foi possível verificar que o Vice- Diretor possui importantes atitudes para o eficiente desempenho de suas funções. Embora cada entrevistado possua uma opinião diferente sobre o grau de importância das atitudes, é interessante ressaltar o Senso de Responsabilidade, seguido de Análise e Noção de Prioridades, citadas pelos entrevistados. Porém, Organização foi muito pouco citada, devendo o Vice-Diretor atentar mais para este item. Quanto às atitudes que o Vice-Diretor deveria possuir, foi possível verificar que divergem de um entrevistado para outro, mas cabe salientar que os entrevistados julgam Facilidade de Comunicação, Organização e Análise como as principais atitudes que este profissional deve possuir. Organização e Facilidade de Comunicação devem ser atitudes mais bem trabalhadas por este gestor.

Logo, concluímos que o Vice-Diretor deveria possuir as competências relacionadas no Quadro 24, na Gestão Estratégica da Empresa em questão:

Competências do Vice-Diretor		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Técnicas de Negociação Administração de Empresas Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Economia Planejamento Estratégico Pedagogia Sistemas de Informação Técnicas de Liderança	Liderança Flexibilidade Gestão de Conflitos Tomada de Decisões Resolução de Problemas Relacionamento Interpessoal Visão de Mercado e Negócio Finanças Persuasão	Análise Noção de Prioridades Flexibilidade Trabalho em equipe Paciência Liderança Negociação Organização Dinamismo Senso de Responsabilidade

Quadro 24 – Competências do Vice Diretor da Empresa Estudada

O Supervisor Escolar também desempenha as principais funções relacionadas com sua área de atuação, ou seja, coordenação de alunos, coordenação de professores, criação, coordenação e planejamento de atividades pedagógicas e eventos. Com base nas funções do Supervisor, foi questionado se este deveria desempenhar outras funções além das já existentes, e todos concordaram que não.

Analisando os conhecimentos do Supervisor Escolar, foi possível verificar que ele possui conhecimentos necessários para o eficiente desempenho de suas funções. Cabe ressaltar que todos responderam que ele possui conhecimento de Pedagogia, seguido por Administração de Empresas e Gestão de Pessoas frente aos outros conhecimentos. Foi citado que o mesmo deverá ter formação adequada ao cargo e realizar avaliação anual. Quanto aos conhecimentos que o Supervisor deveria possuir, Pedagogia, Administração de Empresas e Técnicas de Liderança são os mais citados em grau de importância. Observamos que o Supervisor Escolar possui tais conhecimentos segundo os entrevistados.

Com relação às habilidades, foi possível verificar que o Supervisor Escolar possui importantes habilidades para o eficiente desempenho de suas funções. Constatamos que os entrevistados colocaram Liderança como a mais importante habilidade que o Supervisor Escolar possui. Facilidade de Relacionamento Interpessoal foi citada por todos os entrevistados como a segunda habilidade que o Supervisor Escolar possui atualmente. No entanto, cada entrevistado possui diferentes opiniões sobre o grau de importância dessas habilidades. Observamos que, de acordo com os entrevistados, Liderança é fundamental para o exercício do cargo, bem como são relevantes Flexibilidade para Mudanças e Facilidade de Relacionamento Interpessoal. Sendo assim, ressaltamos a questão da Flexibilidade para Mudanças, habilidade que deverá ser mais bem trabalhada pelo Supervisor Escolar, para desempenhar ainda melhor suas atividades. Não obstante, foi citado por dois entrevistados que o Supervisor Escolar deveria trabalhar mais em equipe, saber aceitar sugestões e realizar avaliações sistemáticas no trabalho realizado.

Foi possível verificar que o Supervisor Escolar possui importantes atitudes para o eficiente desempenho de suas funções. Interessante ressaltar Senso de Responsabilidade como a mais citada atitude que o Supervisor Escolar possui, e, a seguir, Liderança e Autocontrole foram citados pelos entrevistados. Porém, Organização foi muito pouco citada, devendo o Supervisor Escolar concentrar-se mais neste item. Também foi citado que o Supervisor Escolar deve ter uma formação adequada com a sua formação.

Quanto às atitudes que o Supervisor Escolar da empresa deveria possuir, variando de prioridade de um entrevistado para outro, cabe salientar que os entrevistados julgam Facilidade de Comunicação, Organização e Análise como as principais atitudes para este profissional. Organização e Facilidade de Comunicação devem ser atitudes mais bem trabalhadas por este gestor.

Logo, concluímos que o Supervisor Escolar deveria possuir as competências relacionadas no Quadro 25, na Gestão Estratégica da Empresa em questão:

Competências do Supervisor Escolar		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Pedagogia	Liderança	Senso de Responsabilidade
Planejamento Estratégico	Flexibilidade	Liderança
Técnicas de Liderança	Gestão	Organização
Administração de Empresas	Incentivo e Pró-atividade	Facilidade de Comunicação
Gestão de Pessoas	Resolução de Problemas	Trabalho em equipe
Gestão Estratégica	Implementar Novas Idéias	Noção de Prioridades
Legislação Tributária	Relacionamento Interpessoal	Flexibilidade
Matemática Financeira	Visão Sistêmica	Autocontrole
Técnicas de Negociação	Finanças	Dinamismo
Língua Inglesa	Língua Estrangeira	Decisão

Quadro 25 – Competências do Supervisor Escolar da Empresa Estudada

Com isso, o objetivo geral do trabalho, que foi identificar e analisar as competências gerenciais dos gestores das escolas privadas de ensino para contribuir no melhor desempenho das atividades de coordenação dos mesmos no âmbito escolar, foi alcançado, já que o levantamento das competências esperadas dos Gestores pode auxiliar nas decisões sobre o desenvolvimento de competências gerenciais compatíveis com esta área da empresa e, conseqüentemente, para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Também pudemos evidenciar que Organização é essencial para o desenvolvimento das competências gerenciais, pois identifica os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para que as pessoas fundamentais no processo de planejamento estratégico sejam envolvidas e desenvolvam suas competências, a fim de otimizar o processo de gestão estratégica na empresa.

Sendo assim, o referido trabalho teve sua relevância, tanto para a Empresa como para os Gestores, pois possibilitou a identificação de competências essenciais nestas áreas, para o desenvolvimento da empresa de uma forma geral e, principalmente, o desenvolvimento e crescimento profissional dos gestores estudados.

5.2 Recomendações

Seguem, abaixo, algumas recomendações, considerando-se os resultados da presente pesquisa, pois não temos interesse em esgotar o tema trabalhado. Essas recomendações não seguem ordem de importância e nem de prioridade, são apenas algumas sugestões para estudos futuros.

- avaliar os resultados da implantação de um sistema de desenvolvimento das principais competências gerenciais, identificadas neste estudo, e acompanhar o resultado Planejamento Estratégico que será implantado na empresa;
- estudar a implementação de planos de desenvolvimento de competências gerenciais e Gestão por Competência;
- estudar a possibilidade de realizar, novamente, este trabalho, em um número maior de instituições de ensino, possibilitando uma análise estatística dos resultados coletados a fim de apresentar novos pareceres sobre o assunto; e
- incentivar a busca da melhoria nas condições de treinamento e desenvolvimento pessoal, inicialmente dos Diretores, dos Gestores, dos Supervisores e, posteriormente, dos demais profissionais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, M. de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALVES, Manoel. Sistema Católico de Educação e Ensino no Brasil: uma nova perspectiva organizacional e de gestão educacional. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 127-140, set./dez. 2006.

ANSOFF, I.H. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, 1:99-120. 1991.

BELLO, José Luiz de Paiva. Educação no Brasil: a História das rupturas. **Pedagogia em Foco**, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb14.htm>>. Acesso em: *dia mes ano*

CERVO, Amado L.;BERVIAN, Pedro. Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários.4. ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: ed. Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. A dinâmica da estratégia competitiva: quem são seus concorrentes. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firm: An Introduction. **Organization Studies**, 29: 1165-1185. 2008.

DOSI, G.; NELSON, R., WINTER, S. G. Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. In: **Nature & Dynamics of Organizational Capabilities**, 2000.

DRUCKER, Peter. The age of social transformation. New York: Atlantic, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. v.1 , v. 2, v. 3. São Paulo: Pioneira, 1975

- DUTRA, J. S. (org). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas.2004
- EISENHARDT, K. M; MARTIN, J. A . Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, vol 21, 2000
- ESTRADA, R. J. S..A. Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. In: Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set-dez, 2007.
- 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, M. T. A gestão de competência e estratégia organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A . **Estratégias empresariais e formação de competências**. Editora Atlas, 2000
- FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GENOVESI, G. Pedagogia: dall'empiria verzo la scienza. Bologna. Pitagora, 1999
- GIL, A.C. Como elaborar um projeto de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, M.R. O Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HALL, R. H. Organizações. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. HBR (May-June), 1990.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for future. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995

HEERDT, A . P. S. **Competências Essenciais dos Coordenadores de Curso em uma Instituição de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Santa Catarina, 2002. Disponível em : <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5752.pdf>. Acesso em 25/01/2010

HIPÓLITO, J. A . M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HUNGER, D.J.; WHEELLEN, T.L. Gestão estratégica: princípios e práticas. 2.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

ITAMI, Hiroyuki; ROEHL, Thomas W. Mobilizing Invisible Assets. London: Harvard University Press, 1987

KALB, Ira S. Nuts and Bolts Marketing. K&a Press, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em ação – Balanced Scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOCHE, J. C. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A . **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A . **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, Atlas, 2001

LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEVY-LEBOYER, Claude. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994.

LEVY-LEBOYER, C. L. Gestión de las competencias. Barcelona: Adiciones Gestión 2000, 1997.

LIMA, Lauro de Oliveira. **Estórias da educação no Brasil:** de Pombal a Passarinho. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasília, 1969. 363 p.

LIMA, M. (Coord.). Gestão de marketing. Série Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LUCIA, A. D.; LEPSINGER, R. Modelos de competência: apontando fatores críticos de sucesso nas organizações. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.

MANACORDA, M. A. História da Educação da antiguidade aos nossos dias. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1989.

MARINHO, Pedro. A Pesquisa em Ciências Humanas. [S.l]: Vozes. 1980

MARTINS, G.A. Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escala científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000

MAXWEL, J. P. Competências Pessoais que as Empresas Procuram. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

MINTZBERG, H. Criando organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2000.

NELSON, R. ; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge: Harvard University Press, 437 p. 1982

OLIVEIRA, D. P. R. Excelência na administração estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PARRY, S. B. The quest for competencies. In: Training, p. 48-56, July, 1996.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 1982.

PILLETTI, Nelson. **Estrutura e funcionamento do ensino de 1º grau**. 22. ed. São Paulo: Ática, 1996.

_____. **Estrutura e funcionamento do ensino de 2º grau**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1995.

_____. **História da educação no Brasil**. 6. ed. São Paulo: Ática, 1996a.

PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. A hora da estratégia. *Revista HSM Management*, São Paulo, v.1, n.5, p.7-10, nov./dez. 1997.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. A competência essencial da organização. In MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K. **Reexame de competências**. *Revista HSM Management* – nov-dez 1999

PRAHALAD, C. K. & HAMEL G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May – June, p. 19-91. 1990

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 5ªed. São Paulo: Educator, 2001.

RODRIGUES, S. B. et al. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES. **The Successful CMO**, 2006.

SANT'ANNA, Anderson Souza. **Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?** *RAE-eletrônica*, v.7, n. 1, Art. 1, jan/jun 2008. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em : <http://www.rae.com.br/electronica> Acesso em 25/01/2011

SAVIANI, D. História da Educação no Brasil : um balanço prévio e necessário. EccoS, São Paulo, v-10, n. Especial, p 147-167, 2008.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/conhecaomercado_803.asp. Acesso 10 set. 2006.

SPENCER, L.; SPENCER, S. Competence at work. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STALK´S Jr. G.; EVANS. P.; SHULMAN, L. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. **Harvard Bussines Review**, March- April, p . 57-9. 1992

STEVENS, E. Robert; LOUDON, L. David; WRENN, Bruce; MANSFIELD, Phylis. Marketing Planning Guide. Haworth Press, 2005.

SCHUCH JUNIOR, Vitor Francisco. Educação e universidade: raízes históricas e situação brasileira. Vitor Schuch Jr- Santa Maria, RS: V. F. Schuch Junior, 1998

SUCHODOLSKI, Bogdan. A Pedagogia e as Grandes Correntes Filosóficas. Lisboa: Livros Horizonte, 1984.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A . Dynamic capabilities and Strategic Management. In. **Strategic management Journal**. 1997. 18, 509-533

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

ULRICH, D. Recursos humanos estratégicos. Traduzido por Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia. Ltda, 1972.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. Administração contemporânea. São Paulo: Atlas, 1999.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. A nova ideologia da competição. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.1, p.14-21, Jan./Fev.1995.

ZAFIRIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

WIKIPEDIA. Chief Marketing Officer. Disponível em: www.wikipedia.org 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Estruturada para o Supervisor Escolar do Colégio
Gama Sobre o Diretor**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: __/__/____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: _____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Diretor, enumere as **funções** que este **atualmente desempenha** em seu cargo, classificando-as da mais realizada (01) até a

atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não são realizadas:

- Coordenação de Professores
- Coordenação de alunos
- Entrevista de Professores candidatos à emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criação, planejamento e coordenação das atividades pedagógicas
- Criação, planejamento e coordenação de eventos
- Planejamento de campanhas sócio-ambientais
- Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais
- Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Diretor *deveria desempenhar* outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Diretor , você julga que *não deveria realizar* alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Tendo como base a sua convivência com seu Diretor, enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julgas que ele *atualmente possui* para desempenhar suas funções como Diretor. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere-os, de forma crescente de importância, os que o Diretor *deveria possuir* para que ele desempenhe suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de acordo com a importância, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico

- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

6. Tendo como base a sua convivência com seu Diretor, enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julga que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de idéias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal

habilidade, numerando as demais de acordo com a importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere, em forma crescente de importância, as principais **Atitudes** que *julga* que o seu Diretor *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, porventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação

- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária)?

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

**APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Estruturada para o Vice-Diretor do Colégio Gama
Sobre o Diretor**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: _____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Diretor, enumere as **funções** que este **atualmente desempenha** em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a

atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não são realizadas:

- Coordenação de Professores
- Coordenação de alunos
- Entrevista de Professores candidatos à emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas
- Criação, planejamento e coordenação de eventos
- Planejamento de campanhas sócio-ambientais
- Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais
- Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Diretor *deveria desempenhar* outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Diretor, você julga que *não deveria realizar* alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Tendo como base a sua convivência com seu Diretor, enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julga que ele *atualmente possui* para desempenhar suas funções como Diretor. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere-os, de forma crescente de importância, os que o Diretor *deveria possuir* para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de acordo com a importância, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia

Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico

Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas

Conhecimento de Técnicas de Negociação.

Conhecimento de Marketing

Outro. Qual? _____

6. Tendo como base a sua convivência com seu Diretor, enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julga que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Diretor. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

Liderança

Incentivo e Pró-atividade

Flexibilidade para mudanças

Facilidade de relacionamento interpessoal

Conhecimento de Finanças

Capacidade de implementar novas idéias

Raciocínio lógico/matemático

Facilidade de gestão de conflitos

Domínio de Língua Estrangeira

Capacidade de Gestão

Capacidade de trabalhar sob pressão

Visão de Mercado e Negócio

Capacidade de Resolução de Problemas

Capacidade para Tomada de decisões

Negociação

Venda de ideias – Persuasão

Visão sistêmica

Outra. Qual? _____

Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de acordo com a importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere, em forma crescente de importância, as principais **Atitudes** que *julga* que o seu Diretor *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, porventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão

- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Estruturada para o Diretor

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ____/____/____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: ____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Em suas atividades diárias, enumere as *funções* que *atualmente desempenha* em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não realiza:

- Coordenação de Professores
- Coordenação de alunos
- Entrevista de Professores candidatos à emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas
- Criação, planejamento e coordenação de eventos
- Planejamento de campanhas sócio-ambientais
- Orçamento e controle dos investimentos e despesas de Atividades Sociais
- Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa – captação de alunos
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Diretor *deveria desempenhar* outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Diretor, você julga que *não* deveria realizar alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Analisando os conhecimentos apresentados, classifique quais os **Conhecimentos** que **atualmente possui** para desempenhar suas funções como Diretor. Numere do conhecimento

que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

5. Analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, enumere-os de forma crescente de importância, os que o Diretor *deveria possuir* para que ele desempenhe suas funções da melhor maneira possível. (sendo 01 como o principal, numerando os demais de forma crescente de importância, e novamente, deixando em branco algum que julgues desnecessário)

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica

- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

6. Numere, em ordem crescente de importância, quais são as **Habilidades** que *julgas possuir* no decorrer de suas funções como Diretor. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere, em forma crescente de importância, as principais **Atitudes** que *julgas possuir* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança

- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Diretor *possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

**APÊNDICE D- Roteiro de Entrevista Estruturada para o Supervisor Escolar do Colégio
Gama**

Sobre o Vice-Diretor

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: _____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Vice-Diretor, enumere as **funções** que este **atualmente desempenha** em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, porventura, não são realizadas:

- Coordenação de Professores
- Coordenação de alunos
- Entrevista de Professores candidatos à emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas
- Criação, planejamento e coordenação de eventos
- Planejamento de campanhas sócio-ambientais
- Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais
- Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Vice-Diretor **deveria desempenhar** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Vice-Diretor, você julga que **não deveria realizar** alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Tendo como base a sua convivência com seu Vice-Diretor, enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julga que ele **atualmente possui** para desempenhar suas funções como Vice-Diretor. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o

menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere-os de forma crescente de importância os que o Vice-Diretor *deveria possuir* para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de acordo com a importância, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica

- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

6. Tendo como base a sua convivência com seu Vice- Diretor, enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julga que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Vice-Diretor. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Vice-Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de acordo com a importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere em forma crescente de importância as principais **Atitudes** que *julga* que o seu Vice-Diretor *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações

- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Vice-Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

**APÊNDICE E - Roteiro de Entrevista Estruturada para o Diretor do Colégio Gama
Sobre o Vice-Diretor**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: _____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Vice-Diretor, enumere as *funções* que este *atualmente desempenha* em seu cargo, classificando-a da mais realizada

(01) até a atividade menos freqüente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não são realizadas:

- Coordenação de Professores
- Coordenação de alunos
- Entrevista de Professores candidatos à emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas
- Criação, planejamento e coordenação de eventos
- Planejamento de campanhas sócio-ambientais
- Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais
- Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Vice-Diretor ***deveria desempenhar*** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Vice-Diretor, você julga que ***não deveria realizar*** alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Tendo como base a sua convivência com seu Vice-Diretor, enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julgas que ele ***atualmente possui*** para desempenhar suas funções como Vice-Diretor. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere-os de forma crescente de importância os que o Vice-Diretor *deveria possuir* para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de acordo com a importância, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia

- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

6. Tendo como base a sua convivência com seu Vice- Diretor, enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julga que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Vice-Diretor. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Vice-Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de acordo com a importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere, em forma crescente de importância, as principais **Atitudes** que *julga* que o seu Vice-Diretor *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão

- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Vice-Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

APÊNDICE F - Roteiro de Entrevista Estruturada para o Vice- Diretor

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: ____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Em suas atividades diárias, enumere as *funções* que *atualmente desempenha* em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não realiza:

- Coordenação de Professores
- Coordenação de alunos
- Entrevista de Professores candidatos à emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criar, planejar e coordenar atividades pedagógicas
- Criação, planejamento e coordenação de eventos
- Planejamento de campanhas sócio-ambientais
- Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais
- Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa – captação de alunos
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Vice-Diretor ***deveria desempenhar*** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Vice-Diretor, você julga que ***não*** deveria realizar alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Analisando os conhecimentos apresentados, classifique quais os **Conhecimentos** que **atualmente possui** para desempenhar suas funções como Vice-Diretor. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia

- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

5. Analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere-os de forma crescente de importância, os que o Vice-Diretor *deveria possuir* para que ele desempenhe suas funções da melhor maneira possível. (sendo 01 como o principal, numerando os demais de forma crescente de importância, e novamente, deixando em branco algum que julgues desnecessário)

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas

- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

6. Numere, em ordem crescente de importância, quais são as **Habilidades** que *julga possuir* no decorrer de suas funções como Vice-Diretor. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere, de forma crescente, as **Habilidades** que o Vice-Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere, em forma crescente de importância, as principais **Atitudes** que *julga possuir* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação

- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Vice-Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

**APÊNDICE G - Roteiro de Entrevista Estruturada para a Tesouraria do Colégio Gama
Sobre o Vice-Diretor**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: _____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Vice-Diretor, enumere as *funções* que este *atualmente desempenha* em seu cargo, classificando-a da mais realizada

(01) até a atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não são realizadas:

- Coordenação de Professores
- Coordenação de alunos
- Entrevista de Professores candidatos à emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas
- Criação, planejamento e coordenação de eventos
- Planejamento de campanhas sócio-ambientais
- Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais
- Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Vice-Diretor *deveria desempenhar* outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Vice-Diretor, você julga que *não deveria realizar* alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Tendo como base a sua convivência com seu Vice-Diretor ,enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julga que ele *atualmente possui* para desempenhar suas funções como Vice-Diretor. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere-os de forma crescente de importância os que o Vice-Diretor *deveria possuir* para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de acordo com a importância, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia

- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

6. Tendo como base a sua convivência com seu Vice- Diretor, enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julga que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Vice-Diretor. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere, de forma crescente, as **Habilidades** que o Vice-Diretor *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de acordo com a importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere, em forma crescente de importância, as principais **Atitudes** que *julga* que o seu Vice-Diretor *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão

- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Vice-Diretor **deveria possuir** para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

**APÊNDICE H - Roteiro de Entrevista Estruturada para o Diretor do Colégio Gama
Sobre o Supervisor Escolar**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: _____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Supervisor Escolar, enumere as *funções* que este *atualmente desempenha* em seu cargo, classificando-a da mais realizada

(01) até a atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não são realizadas:

- Coordenação de Professores
- Coordenação de alunos
- Entrevista de Professores candidatos à emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas
- Criação, planejamento e coordenação de eventos
- Planejamento de campanhas sócio-ambientais
- Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais
- Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Supervisor Escolar ***deveria desempenhar*** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Supervisor Escolar, você julga que ***não deveria realizar*** alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Tendo como base a sua convivência com seu Supervisor Escolar, enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julga que ele ***atualmente possui*** para desempenhar suas funções como Supervisor Escolar. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere-os de forma crescente de importância os que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de acordo com a importância, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária

- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento em Marketing
- Outro. Qual? _____

6. Tendo como base a sua convivência com seu Supervisor Escolar, enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julga que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Supervisor Escolar. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere, de forma crescente, as **Habilidades** que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de acordo com a importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere, em forma crescente de importância, as principais **Atitudes** que *julga* que o seu Supervisor Escolar *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações

- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

**APÊNDICE I - Roteiro de Entrevista Estruturada para o Vice-Diretor do Colégio Gama
Sobre o Supervisor Escolar**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: _____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Supervisor Escolar, enumere as *funções* que este *atualmente desempenha* em seu cargo, classificando-a da mais realizada

(01) até a atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não são realizadas:

- Coordenação de Professores
- Coordenação de alunos
- Entrevista de Professores candidatos à emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas
- Criação, planejamento e coordenação de eventos
- Planejamento de campanhas sócio-ambientais
- Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais
- Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Supervisor Escolar ***deveria desempenhar*** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Supervisor Escolar, você julga que ***não deveria realizar*** alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Tendo como base a sua convivência com seu Supervisor Escolar enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julga que ele ***atualmente possui*** para desempenhar suas funções como Supervisor Escolar. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere-os, de forma crescente de importância, os que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de acordo com a importância, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária

- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento em Marketing
- Outro. Qual? _____

6. Tendo como base a sua convivência com seu Supervisor Escolar, enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julga que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Supervisor Escolar. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere, de forma crescente, as **Habilidades** que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de acordo com a importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere, em forma crescente de importância, as principais **Atitudes** que *julgas* que o seu Supervisor Escolar *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações

- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

APÊNDICE J - Roteiro de Entrevista Estruturada para o Supervisor Escolar

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: ____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Em suas atividades diárias, enumere as *funções* que *atualmente desempenha* em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não realiza:

- Coordenação de Professores
- Coordenação de alunos
- Entrevista de Professores candidatos à emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas
- Criação, planejamento e coordenação de eventos
- Planejamento de campanhas sócio-ambientais
- Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais
- Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Supervisor Escolar ***deveria desempenhar*** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Supervisor Escolar, você julga que ***não*** deveria realizar alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Analisando os conhecimentos apresentados, classifique quais os **Conhecimentos** que **atualmente possui** para desempenhar suas funções como Supervisor Escolar. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia

- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

5. Analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere-os, de forma crescente de importância, os que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para que ele desempenhe suas funções da melhor maneira possível. (sendo 01 como o principal, numerando os demais de forma crescente de importância, e novamente, deixando em branco algum que julgues desnecessário)

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico

- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento de Marketing
- Outro. Qual? _____

6. Numere, em ordem crescente de importância, quais são as **Habilidades** que *julgas possuir* no decorrer de suas funções como Supervisor Escolar. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, porventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere, de forma crescente, as **Habilidades** que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01

como a principal habilidade, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere, em forma crescente de importância, as principais **Atitudes** que *julga possuir* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização

- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Supervisor Escolar *possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

**APÊNDICE K - Roteiro de Entrevista Estruturada para os Subordinados do Supervisor
Escolar**

D1- Professores

D2- Alunos

D3- Biblioteca

D4- Laboratórios

D5- Audiovisual

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: _____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Supervisor Escolar, enumere as **funções** que este **atualmente desempenha** em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a atividade menos freqüente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não são realizadas:

() Coordenação de Professores

() Coordenação de alunos

() Entrevista de Professores candidatos à emprego

() Emissão e confecção de relatórios

() Criação, planejamento e coordenação de atividades pedagógicas

() Criação, planejamento e coordenação de eventos

() Planejamento de campanhas sócio-ambientais

() Orçamento e controle de investimentos e despesas de Atividades Sociais

() Implementação de estratégias e planos de *marketing* da empresa

() Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Supervisor Escolar **deveria desempenhar** outras funções?

() Não.

() Sim. Qual? _____

() Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Supervisor Escolar, você julga que **não deveria realizar** alguma das funções atuais?

() Não.

() Sim. Qual? _____

() Sim. Qual? _____

4. Tendo como base a sua convivência com seu Supervisor Escolar, enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julga que ele *atualmente possui* para desempenhar suas funções como Supervisor Escolar. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

Conhecimento em Administração de Empresas

Conhecimento de Economia

Conhecimento em Contabilidade Gerencial

Conhecimento de Matemática Financeira

Conhecimento de Sistemas de Informação

Conhecimento de Língua Inglesa

Conhecimento de Língua Espanhola

Conhecimento de Técnicas de Liderança

Conhecimento de Gestão Estratégica

Conhecimento de Legislação Tributária

Domínio dos Conceitos de Pedagogia

Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico

Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas

Conhecimento de Técnicas de Negociação.

Conhecimento de Marketing

Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere-os, de forma crescente de importância, os que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de acordo com a importância, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

Conhecimento em Administração de Empresas

Conhecimento de Economia

Conhecimento em Contabilidade Gerencial

- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Pedagogia
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Conhecimento em Marketing
- Outro. Qual? _____

6. Tendo como base a sua convivência com seu Supervisor Escolar, enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julga que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Supervisor Escolar. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas

- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere, de forma crescente, as **Habilidades** que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de acordo com a importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Venda de ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere, em forma crescente de importância, as principais **Atitudes** que *julga* que o seu Supervisor Escolar *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Supervisor Escolar *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização

- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____