



**FACULDADE VALE DO PAJEÚ
UNIDADE SÃO JOSÉ DO EGITO**

**ANDERSON LIMA DOS SANTOS
ARTUR DANIEL DE SIQUEIRA MANDÚ
GUILHERME DE SOUZA MARQUES
MATHEUS CAYO DA SILVA OLIVEIRA**

GESTÃO DA COMPETÊNCIA NA EDUCAÇÃO PRIVADA

FVVP

**São José do Egito
2023**

**ANDERSON LIMA DOS SANTOS
ARTUR DANIEL DE SIQUEIRA MANDÚ
GUILHERME DE SOUZA MARQUES
MATHEUS CAYO DA SILVA OLIVEIRA**

GESTÃO DA COMPETÊNCIA NA EDUCAÇÃO PRIVADA



Trabalho de Conclusão de Curso submetido à coordenação do Curso de Administração como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Esp. Marcelo Severino do Amaral Filho.

FVMP

**São José do Egito
2023**

ANDERSON LIMA DOS SANTOS
ARTUR DANIEL DE SIQUEIRA MANDÚ
GUILHERME DE SOUZA MARQUES
MATHEUS CAYO DA SILVA OLIVEIRA

GESTÃO DA COMPETÊNCIA NA EDUCAÇÃO PRIVADA

Trabalho de Conclusão de Curso submetido
à coordenação do Curso de Administração
como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Marcelo Severino do Amaral Filho
(Orientador)

Prof. Inaldo Patricio de Freitas severino
(Examinador)

Profa. Joelma Torres Galvão Gomes Pessoa
(Examinador)

GESTÃO DA COMPETÊNCIA NA EDUCAÇÃO PRIVADA

ALD Santos

Faculdade Vale do Pajeú

ADDS Mandú

Faculdade Vale do Pajeú

GDS Marques

Faculdade Vale do Pajeú

MCDS Oliveira

Faculdade Vale do Pajeú

Resumo

Este Artigo aborda os desafios da educação privada diante das rápidas mudanças, avanços tecnológicos e a busca crescente por qualidade. Destacando a gestão por competências como essencial, a pesquisa visa compreender, identificar obstáculos e propor estratégias. Problematicando como abordar essa gestão na educação privada, o estudo busca analisar casos de sucesso. Objetivos específicos incluem consolidar a gestão por competências como pilar fundamental, inspirando-se em autores como Drucker e McClelland. Também visa implementar estratégias, baseadas em teorias de Porter, para alcançar vantagem competitiva educacional. Justificando-se pela importância crescente da gestão de competências, o estudo destaca sua relevância na melhoria da qualidade, competitividade, pensamento estratégico e tomada de decisão. O referencial teórico abrange autores diversos, focando a gestão de competências na educação privada, avaliação de professores, cultura organizacional e liderança. Destaca-se a importância da eficácia na gestão de recursos, inspirada por Drucker, e estratégias competitivas para diferenciação, conforme proposto por Porter. Analisa ainda o impacto das práticas de ensino na aprendizagem, baseando-se nas contribuições de Hattie. Em síntese, o Artigo propõe uma abordagem estratégica abrangente, destacando a gestão por competências como base para a excelência na educação privada, promovendo inovação, eficiência e diferenciação competitiva.

Abstract

This dissertation explores challenges in private education amid rapid changes, technological advancements, and the increasing demand for quality. Emphasizing competency management crucial, it aims to comprehend, identify obstacles, and propose strategies, drawing insights from authors like Drucker and Porter. The study underscores the significance of efficiency in resource management and competitive strategies. The research is justified by the growing relevance of competency management in enhancing quality, competitiveness, and decision-making. The theoretical framework encompasses various aspects, focusing on competency management, teacher assessment, organizational culture, and competitive strategies. In summary, it proposes a comprehensive strategic approach, highlighting competency management as the foundation for excellence in private education, fostering

innovation, efficiency, and competitive differentiation.

Palavras-chave: Gestão. Competência. Educação. Privado.

Keywords: Management. Competence. Education. Private.

1 - Introdução

Nos últimos anos, a educação privada tem enfrentado desafios significativos em um cenário caracterizado por mudanças rápidas, avanços tecnológicos e uma crescente demanda por qualidade e eficácia no ensino. A busca por excelência acadêmica e a capacidade de preparar os estudantes para um mercado de trabalho em constante evolução são imperativos essenciais para as instituições de ensino superior privadas. Nesse contexto, a gestão da competência emerge como uma abordagem estratégica fundamental para atender a essas demandas e garantir a relevância e a competitividade das instituições.

A gestão da competência, que envolve a identificação, desenvolvimento e avaliação das habilidades, conhecimentos e aptidões dos colaboradores de uma organização, demonstrou ser uma ferramenta valiosa em várias indústrias. No contexto da educação privada, sua aplicação torna-se igualmente vital, pois as instituições buscam alcançar uma maior satisfação.

Este trabalho propõe uma investigação aprofundada sobre a gestão da competência na educação privada. Ao longo, a pesquisa também abordará os obstáculos potenciais que as instituições de ensino privadas podem enfrentar ao implementar práticas de gestão de competência e examinará as melhores estratégias para superá-las.

Sua justificativa é embasada no fato da gestão das competências ter se destacado como um fator crítico para o sucesso das instituições de ensino privadas nos últimos anos (BOYATZIS, 2002). A educação privada desempenha um papel fundamental no cenário educacional, oferecendo alternativas valiosas para uma variedade de estudantes, desde a educação básica até o ensino superior. No entanto, à medida que as demandas da sociedade e do mercado de trabalho evoluem rapidamente, as instituições de ensino privado enfrentam desafios significativos na preparação de seus alunos para o sucesso acadêmico e profissional. A gestão eficaz da competência, que envolve a identificação, desenvolvimento, avaliação e adaptação contínua das habilidades e conhecimentos necessários, tornou-se essencial para atender às expectativas dos alunos e das partes interessadas, bem como para manter a relevância e a competitividade das instituições de ensino privado. Diante desse contexto, este estudo justifica-se por diversos motivos: a) Melhoria da Qualidade Educacional; b)

Competitividade no Mercado; c) Pensamento estratégico; d) Tomada de decisão.

O estudo toma como problemática: Como abordar a Gestão por Competência na Educação Privada? Para a aclaração do problema, a pesquisa aponta como objetivo geral investigar e analisar as práticas de gestão da competência na educação privada, seguido dos objetivos específicos, a) Revisar a literatura sobre gestão da competência; b) Identificar modelos de gestão de competência aplicados na educação privada; c) Avaliar o impacto da gestão da competência na qualidade do ensino.

2 - Referencial teórico

2.1 Gestão da Competência

A gestão da competência na educação é um campo de estudo que se concentra na identificação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias para o sucesso dos profissionais da área educacional, bem como na otimização dos processos de ensino e aprendizagem. E por isso se torna um campo crucial, especialmente para instituições de ensino privado que buscam fornecer educação de qualidade e se destacar em um mercado competitivo. Vários autores e pesquisadores contribuíram como: Drucker (1954), McClelland, (1973), Gilbert (1978), Hargreaves (1980), Porter (1980), Marzone, (1990), Prahalad E Hamel (1990), Le Boterf (1999), Zarifian (1999), Wiggins e McTighea (2000), Brandão e Guimarães (2001), Boyatzi (2002), Dessler (2003), LeMahieu (2009), Hattie (2009 e 2019) para a compreensão e implementação da gestão de competências nesse contexto.

Para compreender adequadamente a gestão da competência na educação privada iniciaremos com a definição proposta por (Richard Boyatzis, 2002): A gestão da competência na educação privada inclui a administração eficaz das habilidades e conhecimentos dos alunos, professores e funcionários, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação, atender às demandas do mercado e garantir o sucesso acadêmico e profissional.

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Boyatzis (2002), destaca a importância das competências emocionais na liderança e no desenvolvimento pessoal, sua perspectiva é aplicada ao desenvolvimento de competências interpessoais e emocionais entre professores e administradores.

Boyatzis (2002), introduziu o conceito de inteligência emocional e suas aplicações na educação, destacando a importância das competências sócio emocionais na aprendizagem e no sucesso dos alunos.

McClelland (1973), aborda a gestão de competências, suas teorias influenciaram a identificação de competências relevantes para os educadores e alunos nas escolas privadas. McClelland argumenta que a medição das competências individuais é essencial para prever o desempenho eficaz no trabalho. Na educação privada, sua perspectiva é aplicada para identificar as competências necessárias para diferentes funções, como professores, diretores escolares e pessoal de suporte, e, em seguida, avaliar e desenvolver essas competências.

A avaliação de competências é essencial para monitorar o progresso e a eficácia da gestão de competências na educação privada, conforme explica (DAVID MCCLELLAND, 1973)

Marzano (1990), Aborda a avaliação de professores baseada em evidências, que se concentra em competências de ensino eficazes, e suas contribuições influenciam a avaliação de professores em escolas privadas.

Wiggins e McTighe (2000), desenvolveram o conceito de avaliação autêntica, que se concentra na avaliação das competências dos alunos por meio de tarefas do mundo real e projetos. Wiggins e McTighe abordam essa aplicação para a avaliação de competências dos alunos em escolas privadas.

Andy Hargreaves (1980), Implementar a gestão de competências requer consideração cuidadosa dos desafios e da adoção das melhores práticas. Hargreaves examinou os desafios enfrentados pelos educadores na implementação de reformas educacionais, incluindo a gestão de competências. Suas pesquisas podem fornecer insights sobre como superar resistências e barreiras.

LeMahieu (2009), é um defensor da educação baseada em competências e pesquisa estratégias de implementação eficazes. Suas pesquisas podem informar a implementação bem-sucedida da gestão de competências em escolas privadas. LeMahieu diz que o primeiro passo para uma tomada de ação inteligente, é através do que se torna possível atingir com metas e objetivos, utilizando os recursos disponíveis da forma mais efetiva possível. Para alcançar essa excelência educacional, uma abordagem estratégica abrangente se faz

necessária, que pode ser resumida em cinco fases essenciais, conforme explica (PAUL LEMAHIEU, 2009)

Alinhamento de Competências: envolve a identificação das competências cruciais para o sucesso dos alunos e sua harmonização com os objetivos institucionais. É fundamental que as competências mapeadas estejam alinhadas com a missão e visão da escola, proporcionando um alicerce sólido para o desenvolvimento contínuo.

Assim como posto pelos autores Prahalad e Hamel (1990), que por sua vez, elevam o conceito ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização.

Contribuindo com o que foi dito anteriormente é importante lembrar que segundo Boterf (1999), em cada equipe de trabalho manifesta-se uma competência coletiva que surge de relações sociais que formam nos grupos, e da colaboração entre as competências individuais de seus membros.

Corroborando com os autores anteriores, Gilbert (1978), explica que conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho geram um profissional, esse desempenho é expresso pelos comportamentos que se expressa no trabalho e pelas consequências dos mesmos, em relação a realizações e resultados.

Por sua vez Brandão e Guimarães (2001), cita que o desempenho da pessoa representa uma manifestação de suas competências.

Zarifian (1999), reforça que as competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais as quais se encontram.

Deste modo Brandão e Guimarães (2001) dizem que o Desenvolvimento Profissional e Liderança, concentra-se no desenvolvimento profissional dos educadores e na promoção de lideranças comprometidas com a gestão de competências. Para isso, os Programas de formação capacitam os educadores a implementar eficazmente a gestão de competências, enquanto líderes educacionais promovem uma cultura de aprendizado contínuo e lideram a implementação dessa estratégia, conforme explica (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Em síntese, essa abordagem estratégica de Brandão e Guimarães (2001), abarca desde a identificação e alinhamento de competências até o envolvimento dos pais, a personalização da educação, a avaliação constante e o desenvolvimento profissional. Ela visa não apenas atender às expectativas das partes interessadas, mas também elevar a instituição de ensino privado a um patamar de excelência, onde a gestão de competências se torna o alicerce de uma educação de alta qualidade.

2.2 Educação Privada: Educação e Gestão

A educação privada, no contexto da gestão de competências, refere-se a instituições de ensino não financiadas pelo governo que têm a responsabilidade de promover o desenvolvimento de competências críticas em seus alunos. Essas competências abrangem tanto habilidades acadêmicas quanto sócio emocionais, sendo gerenciadas de forma estratégica para garantir que os alunos adquiram as habilidades e conhecimentos necessários para atingir seus objetivos acadêmicos e pessoais.

Na gestão de competências na educação privada, a ênfase está na identificação, desenvolvimento, avaliação e adaptação contínua de competências para garantir um alto padrão de qualidade educacional e atender às necessidades diversificadas dos alunos em um ambiente educacional independente.

Dessler (2003), aborda a gestão de competências no contexto da administração de recursos humanos, enfatiza a importância de identificar e desenvolver competências específicas para melhorar o desempenho dos funcionários.

Corroborando com Dessler (2003), as competências necessárias para os professores e administradores educacionais, bem como no desenvolvimento de estratégias para atrair e reter talentos com essas competências.

Schein (1985), é conhecido por seu trabalho em cultura organizacional e liderança. Ele explora como a cultura de uma organização influencia o desenvolvimento de competências e a gestão de mudanças.

Schein argumenta que a cultura organizacional desempenha um papel vital na gestão. Na educação privada, a cultura pode influenciar as práticas pedagógicas, as relações entre professores e alunos e a capacidade de adaptar-se a mudanças. A compreensão da cultura da instituição é fundamental para desenvolver competências que promovam um ambiente de aprendizado eficaz, segundo explica (EDGAR SCHEIN, 1985)

Schein ainda diz que a melhoria da qualidade educacional é uma busca contínua e abrangente para elevar o padrão educacional, proporcionar melhores oportunidades de aprendizado e preparar os alunos para o sucesso acadêmico e pessoal.

Hattie (2009), aborda sobre o impacto das práticas de ensino na aprendizagem dos alunos. Seus estudos sobre aprendizagem visível podem ajudar a avaliar o impacto da gestão de competências na qualidade educacional.

O conceito de "efeito tamanho" de (John Hattie, 2009) introduzido no seu livro "Visible Learning ou Identificação da Aprendizagem" é igualmente aplicável à educação

privada, e fundamental para garantir a eficácia das práticas educacionais para que os alunos alcancem um alto padrão de aprendizado e desenvolvimento de competências.

Hattie (2009), com o seu conceito de “efeito tamanho”, destingue medir a eficácia do ensino, avaliando o desempenho de professores e educadores na promoção do desenvolvimento de competências dos alunos, permitindo a identificação de práticas de ensino de alto impacto, aprimorando a tomada de decisões educacionais, baseando as decisões educativas em evidências sólidas e quantificáveis, melhorando a qualidade geral da gestão de competências na instituição de ensino privado.

Portanto, o "efeito tamanho" de Hattie é uma ferramenta valiosa que pode ser usada pelas escolas e instituições de ensino privado para avaliar e aprimorar a eficácia de suas práticas educacionais, contribuindo para o desenvolvimento de competências dos alunos em um ambiente educacional independente

Considerado o pai da gestão moderna Drucker (1954), aborda sua obra "The Practice of Management, 1954" que oferece insights sobre como identificar e desenvolver as competências gerenciais necessárias para o sucesso empresarial. Na educação privada, os princípios de gestão de Drucker, como a definição clara de objetivos e metas, podem ser aplicados para garantir que a instituição de ensino tenha uma visão estratégica sólida. Isso pode ajudar na identificação das competências necessárias para alcançar esses objetivos, tanto para professores quanto para administradores educacionais, como explica (PETER DRUCKER, 1954)

Em vez de medir o sucesso apenas com base em métricas como o número de aulas ministradas, as escolas privadas podem avaliar a eficácia de sua educação com base nos resultados dos alunos, no desenvolvimento de competências e no alcance das metas de aprendizado, corroborando com os pensamentos de (PETER DRUCKER, 1954)

Liderança eficaz nas instituições de ensino privado pode se inspirar na abordagem de (Drucker, 1954) priorizando a tomada de decisões que levem a resultados educacionais positivos e ao crescimento das competências dos alunos.

Drucker (1954) diz que embora a eficácia seja fundamental, a eficiência também desempenha um papel importante na gestão financeira e operacional das instituições de ensino privado. Garantir que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente é crucial para manter a sustentabilidade financeira e oferecer educação de qualidade

Confirmando com os conceitos de eficácia e eficiência de Peter Drucker (1954), a inovação educacional busca pela eficácia e incentivar a inovação educacional. As escolas

privadas podem procurar constantemente novas abordagens e tecnologias que melhorem o processo de ensino-aprendizagem e promovam o desenvolvimento de competências

Em resumo, os conceitos de eficácia e eficiência de Peter Drucker (1954), influenciam a educação privada ao promoverem uma abordagem orientada para resultados, uma tomada de decisões baseada em evidências e um foco no desenvolvimento de competências dos alunos. Ao adotar esses princípios, as instituições de ensino privado podem aprimorar sua qualidade educacional e sua capacidade de atender às necessidades dos alunos de maneira eficaz e eficiente.

Porter (1980), aborda a estratégia competitiva de suas teorias sobre vantagem competitiva podem ser aplicadas para entender como a gestão de competências pode ajudar escolas privadas a se destacarem em um mercado competitivo. O conceito-chave de Porter é a vantagem competitiva que se aplica à capacidade de uma organização superar a concorrência em seu setor.

Porter (1980), e suas teorias sobre "vantagem educacional competitiva" pode ser definida como a capacidade de uma instituição de ensino privado oferecer uma educação de alta qualidade e diferenciada que a distingue de outras escolas privadas e atende às expectativas dos pais e alunos. Para alcançar essa vantagem, a instituição pode adotar estratégias, conforme diz (MICHAEL PORTER, 1980).

Corpo Docente Qualificado: Contratar e manter uma equipe de professores altamente qualificados e comprometidos com o sucesso acadêmico e no desenvolvimento de competências dos alunos.

Avaliação e Melhoria contínuas: Implementar processos de avaliação contínua para medir o progresso dos alunos, identificar áreas de melhoria e ajustar as estratégias conforme necessário.

Programas Extracurriculares de Excelência: Oferecer programas extracurriculares de alta qualidade que complementem a educação acadêmica e promovam o desenvolvimento de competências socioemocionais.

Esses princípios da teoria de vantagem competitiva de Porter, refletem a busca por excelência e diferenciação na oferta educacional de instituições de ensino privado.

3 - Metodologia

O presente estudo buscou em cerne, investigar e analisar as práticas de gestão da competência na educação privada. Para tanto, o mesmo utilizou de técnicas bibliográficas, descritas por (Gil, 2002) como um levantamento e análise crítica da produção já existente, seja em forma de livros, artigos científicos, teses, dissertações ou outros documentos. O trabalho optou como critério de seleção para o arcabouço teórico um corte temporal de 69 anos. Em primeira fase foi citado o material levantado, exposto no capítulo 2 fundamentação teórica, após, foi construído uma análise acerca do conteúdo, seguindo a visão do autor supracitado onde pesquisas deste cunho visam o conhecimento e a compreensão do estado da arte de determinado assunto, fornecendo uma base sólida para a construção teórica do trabalho acadêmico. A técnica para revisão dos resultados segue o padrão análise de conteúdo proposta por (Bardin, 2011) como um método de interpretação de textos, visando identificar elementos que compõem o conteúdo de um texto e analisar suas relações. A seguir há o tópico 0 Análise de resultados.

4 - Resultados e Discussão

A gestão da competência na educação privada, desenvolve a avaliar as competências essenciais para o sucesso profissional na área educacional, bem como otimizar os processos de ensino e aprendizagem. Contribuíram significativamente para essa compreensão autores como Drucker (1954), McClelland (1973), Gilbert (1978), Hargreaves (1980), Porter (1980), Marzano (1990), Prahalad e Hamel (1990), Zarifian (1999), Wiggins e McTighe (2000), Brandão e Guimarães (2001), Boyatzis (2002), Dessler (2003), LeMahieu (2009), e Hattie (2009 e 2019).

A gestão por competências, conforme exposta por Brandão e Guimarães (2001), visa orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar competências nos diferentes níveis organizacionais – individual, grupal e organizacional. Essa abordagem estratégica, delineada por (LeMahieu, 2009) enfatiza o alinhamento de competências como um primeiro passo crucial, identificando competências fundamentais para o sucesso dos alunos e alinhando-as aos objetivos institucionais.

No contexto da gestão de competências, a educação privada refere-se a instituições de ensino não financiadas pelo governo, responsáveis por promover o desenvolvimento de competências críticas em seus alunos.

Dessler (2003) destaca a importância de identificar e desenvolver competências específicas para melhorar o desempenho dos funcionários, incluindo professores e administradores educacionais.

Schein (1985) explora a influência da cultura organizacional no desenvolvimento de competências e na gestão de mudanças na educação privada. A eficácia das práticas educacionais é avaliada por Hattie (2009) usando o conceito de "efeito tamanho", fornecendo uma abordagem baseada em evidências para aprimorar a qualidade educacional.

Os princípios de Peter Drucker (1954) sobre eficácia e eficiência são aplicáveis à educação privada, promovendo uma abordagem orientada para resultados e uma tomada de decisões baseada em evidências. Porter (1980) contribuiu com teorias sobre vantagem competitiva, essenciais para diferenciar instituições de ensino privadas em um mercado competitivo.

Durante esta análise da gestão de competências no contexto da educação privada, torna-se evidente a crescente necessidade de as instituições de ensino superior particulares lidarem com desafios significativos. Esses desafios visam garantir não apenas a excelência acadêmica, mas também a eficaz preparação dos estudantes para um ambiente de trabalho em constante evolução. Nesse cenário, a gestão de competências se destaca como uma abordagem estratégica vital. Sua função primordial é responder a essas demandas, garantindo a pertinência e a competitividade contínua das instituições educacionais.

5 - Conclusão

Diante do exposto no referencial teórico, torna-se evidente que a gestão de competências na educação privada é uma abordagem estratégica essencial para garantir a excelência educacional, o desenvolvimento contínuo de competências dos alunos e a posição competitiva das instituições de ensino em um cenário desafiador.

A contribuição de autores renomados, como Drucker, McClelland, Gilbert, Hargreaves, Porter, Marzano, Prahalad e Hamel, Zarifian, Wiggins e McTighe, Brandão e Guimarães, Boyatzis, Dessler, LeMahieu, Hattie, entre outros, proporciona um embasamento teórico sólido para a compreensão da gestão de competências na educação privada.

A gestão por competências, conforme delineado por Brandão e Guimarães (2001), emerge como um pilar fundamental, orientando esforços para identificar, desenvolver e avaliar competências nos diferentes níveis organizacionais. O alinhamento de competências, destacado por LeMahieu (2009), revela-se como o primeiro passo estratégico, garantindo que as competências estejam em sintonia com os objetivos institucionais.

A educação privada, sob a perspectiva da gestão de competências, transcende a mera transmissão de conhecimento acadêmico. Autores como Dessler (2003) e Schein (1985) enfatizam a importância de identificar e desenvolver competências específicas para professores e administradores, reconhecendo o papel crucial da cultura organizacional na gestão de competências e mudanças.

A avaliação contínua, conforme proposta por Hattie (2009), utilizando o conceito de "efeito tamanho", emerge como uma ferramenta valiosa para aprimorar a qualidade educacional e mensurar o impacto das práticas de gestão de competências. A abordagem de Peter Drucker (1954), enfatizando eficácia e eficiência, destaca a necessidade de uma gestão financeira e operacional sólida para sustentar a excelência educacional.

A teoria de vantagem competitiva de Porter (1980) oferece uma visão estratégica, destacando a importância de diferenciação para instituições de ensino privadas. O alinhamento de corpo docente qualificado, avaliação contínua e programas extracurriculares de excelência são princípios fundamentais para conquistar essa vantagem competitiva.

Em síntese, a gestão de competências na educação privada, fundamentada nessas teorias e práticas, emerge como um processo dinâmico e estratégico. Ao adotar uma abordagem abrangente que integra princípios de gestão, estratégias competitivas e práticas pedagógicas inovadoras, as instituições de ensino privado podem não apenas atender às expectativas das partes interessadas, mas também elevar-se a um patamar de excelência, onde a gestão de competências se torna o alicerce de uma educação de alta qualidade, preparando os alunos para os desafios presentes e futuros.

Agradecimentos

Gostaríamos de expressar nossas sinceras gratidão a todos que tornaram possível a conclusão deste trabalho. Este trabalho de conclusão de curso representa a culminação de um esforço de longos anos e não teria sido possível sem o apoio e contribuições de várias pessoas nessa instituição.

Primeiramente, queremos agradecer ao nosso orientador/professor Marcelo Severino do Amaral Filho, pela orientação, paciência e insights valiosos ao longo deste processo. Suas orientações desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento deste trabalho. À nossa família, que sempre nos apoiou incondicionalmente, agradecemos por serem nossa fonte constante de incentivo. As palavras de encorajamento foram essenciais para nos manter em foco e motivação.

Aos nossos amigos e colegas de curso, obrigado por compartilharem suas ideias e experiências, tornando este processo mais enriquecedor. À instituição de ensino Faculdade Vale do Pajeú, por proporcionar a estrutura e os recursos necessários para a realização deste projeto.

Por fim, queremos estender nossos agradecimentos aos participantes da pesquisa por dedicarem seu tempo e compartilharem seus insights, o que enriqueceu este estudo. Este trabalho não seria possível sem a colaboração de todos vocês. Muito obrigado por fazerem parte desta nossa jornada.

Referências

- BARDIN, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BOYATZIS, RICHARD. Competências emocionais na liderança e no desenvolvimento pessoal” Lvr. *Liderança Primal, Aprendendo a Liderar com Inteligência Emocional*, 2002.
- BOYATZIS, RICHARD. Conceito de inteligência emocional. Lvr. *Liderança Primal, Aprendendo a Liderar com Inteligência Emocional*, 2002.
- BRANDÃO, GUIMARÃES. Gestão de competências. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo. 2001.
- DESSLER, GARY. Gestão de competências no contexto da administração de recursos humanos. Lvr. *Adm de RH*, 2003.
- DRUCKER, PETER. Eficácia sobre a eficiência. Lvr. *The Practice of Management*, 1954.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo. Atlas.
- GILBERT, THOMAS F. *Habilidades e atitudes no trabalho*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- HARGREAVES, ANDY. Gestão de competências. Art, *Desafios e resistências na implementação de reformas educacionais*, 1980.
- HATTIE, JOHN. *Educação Privada. Efeito tamanho*. Lvr. *10 princípios para a aprendizagem visível*, 2019.
- HATTIE, JOHN. Impacto das práticas de ensino na aprendizagem dos alunos. Lvr. *Visible Learning e Identificação da aprendizagem*, 2009.
- LE BOTERF, GUY. *Competência e navegação profissional*. Paris: Éditions d’Organisation, 1999.
- LEMAHIEU, PAUL. Gestão da Competência na Educação Privada. Estratégias de implementação eficazes. Art. *Vantagem Competitiva*, 2009.
- LEMAHIEU, PAUL. Primeiro passo para uma tomada de ação inteligente, Art. *Vantagem Competitiva*, 2009.
- MARZANO, ROBERT. Modelo de avaliação de professores baseado em evidências, Art. *Modelo de avaliação de professores com base em competências*, 1990.
- MCCLELLAND, DAVID. Gestão de competências. Art. *Teste de competência e não de inteligência*, 1973.
- MCCLELLAND, DAVID. Gestão de Competência. Art. *Teste de competência e não de inteligência*, 1973.
- PHILIPPE, ZARIFIAN. *Objetivo da competência. Por uma nova lógica*. Paris: Editions Liaisons, 1999.

PORTER, MICHAEL. Educação Privada. Princípios da teoria de vantagem competitiva. Lvr. Estratégia Competitiva, 1980.

PORTER, MICHAEL. Educação Privada. Vantagem competitiva aplicada. Lvr. Estratégia Competitiva, 1980.

SCHEIN, EDGAR H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 1985.

WIGGINS, GRANT E MCTIGHE, JAY. Gestão da Competência. Conceito de avaliação autêntica. Art. Avaliação autêntica, 2000.