

CAPACIDADE DINÂMICA GERENCIAL: UM ESTUDO EM ESCOLAS PRIVADAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA¹

Lia Schuch Ventura²
Marta Fabiano Sambiase³

Grupo Temático 3. Políticas e gestão por meio de/para o uso de TDIC

Subgrupo 3.3 Planejamento e execução de projetos educacionais com uso de TDIC

Resumo

O presente trabalho tem o objetivo de identificar quais as características dos gestores de escolas privadas de ensino básico usando a teoria da Capacidade Dinâmica Gerencial, mapeando e identificando como os gestores atuam através das três dimensões da CDG: Capital Humano Gerencial, Capital Social Gerencial e Capital Cognitivo Gerencial. Através de uma pesquisa qualitativa que foi realizada em escolas de educação básica no estado de São Paulo com o intuito de responder "Quais as características de gestores de escolas privadas de ensino básico?". A análise foi realizada através da consolidação das entrevistas identificando as características dos gestores sob a ótica da teoria de CDG. Os resultados preliminares apontam para importância da formação acadêmica, o relacionamento interno e externos com as pessoas e a crescente relevância da tecnologia na gestão.

Palavras-chave: capacidade dinâmica gerencial; educação básica; escola privada

Abstract:

The present work has the objective of identifying which the characteristics of the managers of private schools of basic education using the theory of the Managerial Dynamic Capacity, mapping and identifying how the managers act through the three dimensions of the CDG: Managerial Human Capital, Managerial Social Capital and Capital Managerial Cognitive. It is a qualitative research that was carried out in basic education schools in the state of São Paulo in order to answer "What are the characteristics of managers of private schools of basic education?". The analysis was carried out through the consolidation of the interviews, identifying the characteristics of the managers from the perspective of the CDG theory. The preliminary results point to the importance of academic training, the internal and external relationship with people and the growing relevance of technology in management.

Keywords: Dynamic Managerial Capabilities; basic education; private school.

1. Introdução

As empresas atualmente operam em mercados dinâmicos e de rápida transformação, o que dificulta obter e manter posição competitiva. Ainda assim, muitas organizações têm

1. Trabalho desenvolvido com apoio financeiro da Capes
2. Lia Schuch Ventura - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas; Universidade Presbiteriana Mackenzie. Email: liabilt@yahoo.com.br
3. Marta Fabiano Sambiase - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas; Universidade Presbiteriana Mackenzie. Email: martasambiase@mackenzie.br

demonstrado habilidade para respostas rápidas às mudanças ambientais, principalmente pela capacidade gerencial que busca desenvolver competências organizacionais internas e externa (TEECE, 2014).

Tradicionalmente as teorias de estratégia focam em unidades de análise em nível organizacional, setorial ou mercados, no entanto, em se percebendo a importância da gestão como fonte de competitividade, autores de estratégia introduzem o conceito de capacidade dinâmica gerencial (ADNER; HELFAT, 2003).

Assim, Adner e Helfat (2003) propõem o conceito de Capacidade Dinâmica Gerencial (CDG) para os estudos cujos interesses estão focados no processo de gestão e estratégia empresarial, podendo envolver adaptações estratégicas e desempenho corporativo sob condições de mudança.

Estudos empíricos envolvendo CDG em gestão escolar não foram encontrados no Brasil ou outros países. Assim, a presente proposta de pesquisa propõe contribuir com esta área de estudos por meio de uma pesquisa qualitativa, visando responder à pergunta: Quais as características de gestores de escolas privadas de ensino básico?

A educação básica privada no Brasil representa mais de 20% do total das escolas no país, segundo censo escolar de 2018. Em um país em que a educação, por décadas, acumula resultados não satisfatórios, na qual a posição vem caindo em estatísticas internacionais em relação aos demais países. Como foi constatado no último ranking Pisa de 2015, o Brasil passou da posição 58 (em 2012) para 63, analisado entre 70 países.

Considerando que as escolas de ensino básico privadas caracterizam um negócio como outro atuante em ambiente regulamentado (LDB, 2017), é importante que o país entenda os fatores de êxito educacional, e organizacional também, onde restrições gerenciais não devem interferir nos níveis de formação da educação básica brasileira.

Para realização desta investigação foi adotada pesquisa exploratória-descritiva com método qualitativo, realizada em seis escolas privadas de ensino básico atuantes no estado de São Paulo. Este trabalho está em desenvolvimento e por isto é composto por esta introdução, desenvolvimento da ideia da pesquisa – abordagem teórica, método e apresentação e análise das entrevistas preliminares, finalizando com considerações finais.

2. Desenvolvimento da pesquisa

Essa seção trata da abordagem teórica que embasa a pesquisa em desenvolvimento, composta pela Capacidade Dinâmica Gerencial (CDG) (HELFAT; MARTIN, 2015).

2.1 Fundamentação teórica

Na definição da Visão Baseada em Recursos o gerenciamento é usado para examinar como o desempenho organizacional é impulsionado pelas capacidades empresariais. O conceito de Capacidade Dinâmica Gerencial (CDG), de acordo Helfat e Martin (2015), tem foco na capacidade de gerentes, individualmente e em equipe, para a gestão estratégica. As empresas cujos gerentes têm CDG superior podem se adaptar e mudar com mais sucesso. Isso, por sua vez, tem implicações para a posição competitiva e sobrevivência das empresas. Há três alicerces centrais de CDG: Capital Cognitivo Gerencial (HUFF, 1990), Capital Social Gerencial (BURT, 1992), e Capital Humano Gerencial.

O Capital Humano Gerencial (CHG) refere-se as habilidades e conhecimentos que os indivíduos desenvolvem através de suas experiências anteriores, treino e educação. Trata-se

do “repertório de habilidades e conhecimentos dos gerentes, moldados por suas experiências educacionais, pessoais e profissionais” (KOR; MESKO, 2013, p. 234). O CHG concentra-se na experiência dos gerentes nas organizações, e não no termo mais coletivo “capital humano”, que se aplica genericamente a todos os funcionários (HELFAT; MARTIN, 2015).

O Capital Social Gerencial (CSG) é a capacidade dos “gerentes de acessar recursos por meio de relacionamentos e conexões” (KOR; MESKO, 2013, p. 234), consiste dos relacionamentos, formais e informais, que os gerentes têm com os outros e podem usar para obter recursos e informações. Os autores argumentam que “as empresas seriam incapazes de adquirir, recombinar e liberar recursos humanos” sem o capital social dos indivíduos. O CSG permite que os gestores acessem recursos e heurísticas, além de lentes dos membros da rede para moldar suas maneiras de conduzir negócios.

O Capital Cognitivo Gerencial (CCG) consiste em estrutura de conhecimento, processos mentais (HELFAT; PETERAF, 2015) e emoções (HODGKINSON; HEALEY, 2011). Ou seja, são “os sistemas de crenças e modelos mentais que os gerentes usam para tomada de decisão” (KOR; MESKO, 2013, p. 234). A cognição gerencial é definida como o grau em que os gerentes possuem suposições sobre a criação de valor para seus clientes. Segundo Helfat e Peteraf (2015) a cognição gerencial fornece aos gerentes as suposições e crenças usadas para filtrar altos volumes de informações; trata-se da capacidade cognitiva gerencial como atividades mentais que incluem atenção e percepção, raciocínio e resolução de problemas, linguagem e comunicação.

2.2 Apresentação e análise dos resultados preliminares

A abordagem de pesquisa é qualitativa, com o objetivo de analisar se a teoria se observa nos casos estudados através da descrição da experiência dos sujeitos da pesquisa que são coordenadores e diretores de escolas de educação básica privada do estado de São Paulo. As entrevistas seguiram o padrão semiestruturado que foi elaborado a partir de um modelo conceitual nortearam as entrevistas. O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir da adaptação da escala de Mostafiz et al. (2019) para o cenário educacional.

A seleção do setor privado se deu em função da expectativa de que as escolas de educação básica privadas atuem de forma mais intensa na alocação de recursos, inovações, renovação estratégica e desenvolvimento de capacidades.

As entrevistas foram realizadas em seis escolas privadas de educação básica do estado de São Paulo, três escolas são empresas familiares, duas escolas são empresas de grupo empresarial e uma escola confessional. A escola mais nova tem vinte e dois anos e a mais antiga cento e cinquenta de dois anos.

Os cargos ocupados são de coordenador ou diretor, sendo: dois coordenadores de projetos, um coordenador de avaliações, dois diretores acadêmicos e um diretor geral. O tempo na função varia de um a trinta e dois anos.

Os entrevistados eram do sexo masculino, com idade entre trinta e oito anos e cinquenta e três anos, todos com nível superior completo e com no mínimo uma pós-graduação concluída, todos possuem formação na área de educação e três possuem especialização em gestão.

Tabela 1. Análise de Respostas dos Entrevistados

Capitais	Entrevistado 001	Entrevistado 002	Entrevistado 003	Entrevistado 004	Entrevistado 005	Entrevistado 006	Análise Capitais Entrevistados
Capital Humano	Formação em Física, MBA Gestão Educacional, Mestre em Educação - Conhecimento Conceitual, Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos	Formação em Física, Matemática e Pedagógica. Formação prática	Formado em História e Pedagógica, MBA Gestão Escolar Formação prática	Formado em Química e Pedagogia, MBA Gestão Planejamento Estratégico Formação prática	Formação em Matemática, MBA Gestão Educacional Visão empresarial	Formação em Engenharia de Produção e Física, Mestrado em Tecnologia Educacional Análise de dados	Sólida formação educacional específica, importância da formação em gestão, formação como gestor na formação prática, preocupação com resultados.
Capital Social	Contatos contínuos e direto com pessoas. Ambiente de trabalho compartilhado. Trocas constantes.	Administração horizontal, fácil e contínuo acesso as pessoas.	O bom andamento passa pelo reconhecimento do trabalho das pessoas. Reconhecimento do resultado sendo do grupo. Pessoas	Internamente contato diário e estruturado semanal. Externamente reuniões com outros gestores contribui para decisões. Relações de mercado	Network com colegas dentro da instituição e com empresas que prestam serviços. Internamente diária, externamente semanal. Aprendizado	Rede de apoio. Traçar objetivos: para currículo, dinâmica de aula, promoção de troca de experiência e para tomada de decisão. Base para tomada de decisão	Contato contínuo com pessoas interna e externa da escola. Trocas constantes que auxiliam na tomada de decisão, novas ideias e assertividade.
Capital Cognitivo	Líder que busca o consenso, gestor colaborativo, perfil profissional humanista, toma decisão após discutir com todos, promove resultado através da análise de dados	Líder que busca orientar, gestor arrojado, perfil profissional que se reinventa, toma decisão projetando cenários futuros, promove resultado buscando mais êxito do que fracassos	Líder participativo, gestor centralizador, perfil profissional dedicado, toma decisão após tempo para refletir, promove resultado através do foco no objetivo	Líder democrático, gestor que atua na capacidade de convencimento, perfil profissional dedicado, honesto, leal, toma decisão através da conciliação, como promotor de resultados é ruim pois prioriza o pedagógico	Líder amável, gestor que atuam pela empatia, perfil profissional "caxias", toma decisão ciente, promove resultado que servem de referência	Líder que busca a valorização das pessoas, gestor que promove o trabalho horizontal, perfil profissional que busca conhecer e proporcionar autonomia, toma decisão as vezes conservador e as vezes arrojado, promove resultado através da análise de dados	Gestores que priorizam a valorização das pessoas. Tomada de decisão pautada no consenso, na análise de dados e após reflexão. Resultados amparado na análise de dados para a maioria, mas há quem foque no pedagógico

Fonte: Autores (2020)

Sobre CHG trata do “repertório de habilidades e conhecimentos dos gerentes, moldados por suas experiências educacionais, pessoais e profissionais” (KOR; MESKO, 2013, p. 234) nas escolas os coordenadores e diretores atuam como gerentes, todos os entrevistados ressaltaram a importância da formação acadêmica específica para o desempenho da função de gestor escolar, no entanto os que possuem formação em gestão buscaram a formação após já exercerem funções de gestor e os que não a possuem sentem falta de uma formação na área. Os gerentes dispõem de uma riqueza de experiências acumulada através de conhecimentos e habilidades, que pode ser obtida a partir, até mesmo, de um curto período em um setor (ADNER; HELFAT, 2003). A trajetória de todos os entrevistados é o reconhecimento da sua capacidade como professor que proporcionou convites para atuar como gestor, ou seja, sem uma prévia formação acadêmica na área. A experiência profissional iniciou de forma empírica e as exigências da função demonstraram a necessidade de uma formação acadêmica para que possam aprimorar o trabalho efetuado. Além disso os tempos atuais também pedem conhecimento sobre tecnologias educacionais e dados escolares que permitem uma melhor gestão escolar.

Sobre CSG é a capacidade dos “gerentes de acessar recursos por meio de relacionamentos e conexões” (KOR; MESKO, 2013, p. 234) de acordo com os entrevistados o ambiente escolar proporciona contato contínuo com vários profissionais internos da instituição, como gestores há uma busca por trocas constantes de informações e experiências, seja diariamente ou em momentos estruturados para esta interação. Além disso os gestores relataram a importância do relacionamento com outras instituições de ensino e empresas de educação que possibilitam o compartilhamento sobre práticas pedagógicas e alinhamento de

definições estratégicas para gestão em consonância com mercado que vai de encontro ao que prevê a teoria segundo Crick (2018), os gerentes precisam acessar os recursos dos membros da rede para promover uma mentalidade gerencial orientada para o mercado, pois ao utilizar os pontos de vista dos membros da rede, os gerentes devem aprender maneiras eficazes de desenvolver e promover uma mentalidade gerencial orientada para o mercado.

Sobre CCG são “os sistemas de crenças e modelos mentais que os gerentes usam para tomada de decisão” (KOR; MESKO, 2013, p. 234) os entrevistados apontaram que o momento mais delicado como gestor está na tomada de decisão, trata-se de uma ação que irá impactar na condução dos processos, pode trazer benefícios, mas também pode afetar negativamente. Por isso há uma preocupação para que a decisão seja feita com embasamento sólido. Os gestores têm estratégias diferentes para a tomada de decisão, alguns tem um processo mental através de ouvir a opinião das pessoas, buscando o consenso na decisão. Outros projetam cenários futuros e privilegiam decisões após ampla reflexão. Segundo Helfat e Peteraf (2015) a cognição gerencial fornece aos gerentes as suposições e crenças usadas para filtrar altos volumes de informações, para decidir o que consideram importante e filtrar as informações que não apoiam suas premissas pré-existentes. Dentro deste prisma vem crescendo o uso da tecnologia para apoiar as atividades dos gestores, as novas ferramentas tecnológicas permitem a análise de dados com maior precisão, alicerçado em parâmetros com maior assertividades. Também auxiliam no uso mais eficaz do tempo, já que retira uma carga de trabalho manual de captura e tabulação de dados e libera tempo para a análise das informações, além de proporcionar parâmetros de comparabilidade precisos.

3. Considerações finais

O objetivo deste estudo foi identificar quais as características dos gestores de escolas privadas de ensino básico usando a teoria da Capacidade Dinâmica Gerencial, mapeando e identificando como os gestores atuam através das três dimensões da CDG: Capital Humano Gerencial, Capital Social Gerencial e Capital Cognitivo Gerencial. Por meio de entrevistas foi possível mapear os coordenadores e diretores entrevistados nas três dimensões. A análise de dados foi feita através da consolidação das entrevistas e analisadas com base na teoria estudada chegando-se no CHG a importância da formação acadêmica específica para o desempenho da função de gestor escolar, no CSG a importância do relacionamento interno e externo que possibilitam o compartilhamento sobre práticas pedagógicas e alinhamento de definições estratégicas para gestão em consonância com mercado, no CCG a importância crescente do uso da tecnologia para apoiar as atividades dos gestores, as novas ferramentas tecnológicas permitem a análise de dados com maior precisão, alicerçado em parâmetros com maior assertividades.

A contribuição metodológica se dá pela mensuração qualitativa do constructo capacidade dinâmica gerencial, não tendo sido encontrado na literatura nacional e internacional estudo empírico que tenha trabalhado com as três dimensões – capital humano, capital social e capital cognitivo – simultaneamente no âmbito de escolas de educação básica.

A contribuição prática inspirar outras escolas privadas de educação básica na compreensão de seu estilo de gestão e boas práticas estratégicas voltadas a um ambiente dinâmico.

Referências

- ADNER, Ron; HELFAT, Constance E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003.
- BURT, Ronald S. Selected holes: the social structure of competition. Cambridge, MA: **Harvard University Press**. 1992.
- CRICK, James M. The antecedents and consequences of a customer value-oriented dominant logic: a dynamic managerial capabilities perspective. **Tese de Doutorado**. Loughborough University. 2018.
- EGGERS, Jamie P.; KAPLAN, Sarah. Cognition and capabilities: A multi-level perspective. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 295-340, 2013.
- HELFAT, Constance E.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of management**, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. 2009.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.
- HODGKINSON, Gerard P.; HEALEY, Mark P. Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1500-1516, 2011.
- HUFF, Anne Sigismund. Mapping strategic thought. **John Wiley & Sons**, 1990.
- KOR, Yasemin Y.; MESKO, Andrea. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 233-244, 2013.
- KOR, Yasemin Y.; LEBLEBICI, Huseyin. How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance? **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 10, p. 967-985, 2005.
- LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional. – **Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas**, 2017.
- MOSTAFIZ, Md Imtiaz; SAMBASIVAN, Murali; GOH, See Kwong. Psychometric evaluation of dynamic managerial capability scale in the context of early internationalizing firms from an emerging economy. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 2019.
- NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- TEECE, David J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.