

## IMPLICAÇÕES DO PENSAMENTO SISTÊMICO E AS COMPETÊNCIAS DO GESTOR EDUCADOR

## IMPLICATIONS OF SYSTEMIC THINKING AND THE COMPETENCES OF THE EDUCATOR MANAGER

José Valmir Calori<sup>1</sup>  
Marina Patrício de Arruda<sup>2</sup>  
Rodrigo Patrício de Arruda<sup>3</sup>

**RESUMO:** A complexidade do mundo atual imposta pela globalização e as recorrentes demandas de inovações instigam discussões sobre competências do gestor do século XXI. Nesse sentido, percebemos a necessidade de um olhar diferente em busca de um melhor entendimento sobre as questões da gestão. Esse artigo objetivou refletir sobre as implicações do pensamento sistêmico e as competências do gestor educador. Para tanto, a revisão Narrativa (RN), foi uma metodologia importante para a busca de atualizações a respeito desse específico e emergente tema num curto período de tempo. O pensamento sistêmico como fundamento teórico dá sentido à essa reflexão se considerarmos as transformações consolidadas pelas tecnologias e outras formas de gerenciamento das organizações que implicam em métodos de trabalho integrados e saberes inovadores. Esta reflexão indicou a necessidade de se pensar sobre a interdependência das coisas criticando todas as formas de organização disciplinar dos conhecimentos fracionados. O pensamento sistêmico permitiu-nos descobrir que o gestor é também um educador.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestor educador; Competências; Pensamento sistêmico.

**ABSTRACT:** The complexity of the current world imposed by globalization and the recurrent demands for innovations instigate discussions on the competences of the 21st century manager. In this sense, we realize the need for a different look in search of a better understanding of management issues. This article aimed to reflect on the implications of systemic thinking and the competences of the educator manager. Therefore, the Narrative Review (RN) was an important methodology for seeking updates on this specific and emerging topic in a short period of time. Systems thinking as a theoretical foundation gives meaning to this reflection if we consider the transformations consolidated by technologies and other forms of management in organizations that imply integrated work methods and innovative knowledge. This reflection indicated the need to think about the interdependence of things, criticizing all forms of disciplinary organization of fractional knowledge. Systems thinking allowed us to discover that the manager is also an educator.

**KEYWORDS:** Educator manager; Skills; Systems thinking.

---

<sup>1</sup> Mestre em Educação. Especialista em tecnologia de madeira, gestão comercial e de operações florestal e fabril junto a Klabin. <http://orcid.org/0000-0002-7266-862X> Lages, SC, Brasil. *E-mail:* JVCalori@klabin.com.br

<sup>2</sup> Pós-doutora em Educação pela Universidade de Aveiro- Portugal (2019). Pesquisadora junto ao Grupo GPFORMA do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil. <http://orcid.org/0000-0001-6648-0009> *E-mail:* profmarinh@gmail.com.br

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia de Materiais e Doutor em Processos de Fabricação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-7729-8285> *E-mail:* rodrigo.arruda@gmail.com

## 1. INICIANDO A REFLEXÃO

Nosso interesse em estudar as competências do gestor do século XXI se apresenta num momento em que, os processos de formação deixaram de ser uma preocupação exclusiva do mundo acadêmico e passaram a integrar a agenda das organizações contemporâneas. Atualmente, a gestão estratégica vai além da mera visão do planejamento, do posicionamento ou do design, incorporando elementos claramente relacionados ao processo de aprendizagem estratégica (ALTO & RICHE, 2001, p. 36).

A educação profissional tem seu fundamento legal a partir da aprovação da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), ano em que o Brasil passou a discutir com maior propriedade essa questão. Entretanto, o tecnicismo do ensino profissionalizante se deu por uma tradição pedagógica recorrente no Brasil, sendo denunciado por Freire (1996) ao perceber uma prática de instrução voltada para o treinamento, repetição de conceitos, sem uma articulação com a realidade vivenciada pelos estudantes, sem conexão com sua existência ou contexto.

Essa educação bancária, destacada por Freire, forma técnicos especializados, muitas vezes com dificuldades de articular os conhecimentos à demanda solicitada em serviço por falta de compreensão de outras possibilidades, uma vez que sua formação técnica também se firmou pelo repasse/transmissão de conhecimentos e aplicação compulsória dos mesmos, sem criticidade, sem engajamento ou pertencimento a sua produção.

Para aprender o ser humano necessita ser provocado, colocado diante de situações desafiadoras, conflitantes e problematizadoras, instigadoras de mobilização de redes de saberes pertinentes. É preciso permitir que esses sujeitos possam “voltar às coisas simples, a capacidade de formular perguntas simples, perguntas que, como Einstein costumava dizer, só uma criança pode fazer, mas que, depois de feitas, são capazes de trazer a luz à nossa perplexidade” (SANTOS, 2010, p. 15).

Hoje, tal mobilização de conhecimentos pertinentes relacionando-os à solução de problemas, é reconhecida como uma competência (PERRENOUD, 1999,

p. 15). Ciente de que a formação profissional inicial não é suficiente para assegurar todos os conhecimentos necessários ao bom desempenho das funções de trabalho, é que surge a necessidade de se derrubar as barreiras que nos impedem de aprender, como descrito por Senge (1990). Por isso o autor propõe uma visão compartilhada, um pensamento sistêmico capaz de integrar todas as disciplinas e auxiliar na compreensão da construção de habilidades e competências como parte de um todo, não como peças isoladas.

O Objetivo desse artigo foi refletir sobre as implicações do pensamento sistêmico e as competências do gestor educador. Para tanto, a revisão Narrativa (RN), foi uma metodologia importante para a busca de atualizações a respeito desse específico e emergente tema num curto período de tempo. A RN inclui um processo mais simplificado de revisar a literatura para acercar-se de um tema de forma livre, pois não há obrigatoriedade de se informar com detalhes os procedimentos usados para eleger as referências incluídas na análise (BOTELHO ET ALL, 2011).

O pensamento sistêmico como fundamento teórico dá sentido à essa reflexão se considerarmos as transformações consolidadas pelas tecnologias e outras formas de gerenciamento das organizações que implicam em métodos de trabalho integrados e saberes inovadores.

## **2. O PENSAMENTO SISTÊMICO COMO FUNDAMENTO REFLEXIVO**

O pensamento sistêmico legitimado por Capra (1982), apresenta o mundo e as organizações em termos de relações e de integração. Considera que, sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de unidades menores. Os exemplos de sistemas são abundantes na natureza.

[...] os sistemas não estão limitados a organismos individuais e suas partes. Os mesmos aspectos de totalidade são exibidos por sistemas sociais — como o formigueiro, a colmeia ou uma família humana — e por ecossistemas que consistem numa variedade de organismos e matéria inanimada em interação mútua. Todos esses sistemas naturais são totalidades cujas estruturas específicas resultam das interações e interdependência de suas partes. A atividade dos sistemas envolve um processo conhecido como transação — a interação simultânea e mutuamente interdependente entre componentes múltiplos. As

propriedades sistêmicas são destruídas quando um sistema é dissecado, física ou teoricamente, em elementos isolados. [...] embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes, processos subjacentes (CAPRA, 1982, p. 245-246).

Assim, as constantes mudanças às quais são submetidas as organizações obrigam seus integrantes a mudarem também a forma como veem o mundo em que vivem e atuam, influenciados principalmente pelas dinâmicas sociais, econômicas e ambientais. Nessa medida, surgem novas compreensões, visões de mundo ou paradigmas que passam a ser aceitos por responderem melhor às situações e contextos e que abrem novas discussões teóricas e metodológicas, “fluindo de um paradigma funcionalista (positivista), que fragmenta e simplifica as situações, para um paradigma que permita compreender e lidar com a subjetividade e a complexidade presente nas situações e fenômenos” (MAIA & ZUCATTO, 2015 p. 2).

Morin (1996), o pensador da complexidade chama nossa atenção sobre o pensamento reducionista e cartesiano no qual baseamos nossas ações. Para o campo da Educação, ele chama a atenção sobre a necessidade de reforma do pensamento rumo a uma “cabeça bem feita” (MORIN, 2000) para a resolução dos problemas relacionados à vida.

No contexto organizacional, a diversidade e a subjetividade presentes nas situações, exigem do gestor essa capacidade de pensar as situações ou ambientes em seus níveis distintos de complexidade para uma tomada de decisão. Assim, é possível classificar o nível de complexidade das decisões a partir de seu enquadramento paradigmático (ontológico e epistemológico) (MAIA & ZUCATTO, 2015).

Como as organizações estão entre os sistemas do mais alto nível de complexidade, é imprescindível que seus gestores desenvolvam a capacidade de reconhecer, compreender e lidar com o complexo ambiente organizacional. Isso torna essencial o desenvolvimento de outras capacidades além das técnicas, pois ao não considerarmos os aspectos qualitativos, pode haver uma redução da complexidade o que não permite o entendimento maior do todo (SANTOS, 2010, p. 26, 27 e 28).

Destarte, ao se reconhecer a organização como um sistema complexo e subjetivo, as decisões dos indivíduos são influenciadas por suas interpretações pessoais das situações problemáticas que precisam primeiramente ser exploradas e compreendidas. A simples realização mecânica das atividades não se encaixa mais num mundo que exige maior compreensão da sustentabilidade em toda sua complexidade. Nesse sentido, esse artigo apresenta algumas ideias sobre como o pensamento sistêmico pode contribuir na reflexão sobre as competências de um “gestor educador”.

### **3. DO PENSAMENTO DICOTÔMICO AO SISTÊMICO: QUAIS AS COMPETÊNCIAS DO GESTOR EDUCADOR?**

Apesar de acreditar na importância da reforma do pensamento e confiar na educação para enfrentar os desafios de nosso tempo, Morin (2016), sinaliza que “Um pensamento que se move nos detalhes e na análise, sem conseguir integrar o que foi previamente desmembrado, não é suficiente para identificar e trabalhar desafios globais (MORIN, 2016, p. 65 e 66)”. Isso por acreditar que os problemas realmente importantes jamais são divisíveis em parcelas e impossíveis de se pensar à margem do contexto ao qual pertencem. Para ele a capacidade de contextualizar tende a produzir a emergência de um pensamento “ecologizante”, situando todo acontecimento, informação ou conhecimento em relação à inseparabilidade com seu meio ambiente – cultural, social, econômico, político e, é claro, natural.

Como afirma Capra (1996), “quanto mais estudamos os problemas de nossa época, mais somos levados a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que significa que estão interligados e interdependentes” (p. 23).

Nesse sentido, o conceito de competência estaria de um modo geral, relacionado ao conhecimento, a habilidades e atitudes. Considerando o grande número de citações de autores como Perrenoud, Zarifian e Le Boterf fez-se necessário dar destaque ao trabalho desses pesquisadores.

Perrenoud entende competência como agir de forma eficaz em situações

de pressão, baseado em experiências e conhecimentos desenvolvidos ao longo da carreira, de forma conjunta com as sinergias possíveis, desenvolvidas a partir dos comportamentos e atitudes demonstrados ao longo do tempo. Para Perrenoud (1999):

[...] Uma competência nunca é a implementação “racional” pura e simples de conhecimentos, de modelo de ação, de procedimentos. Formar em competências não pode levar a dar as costas à assimilação de conhecimentos, pois a apropriação de numerosos conhecimentos não permite, ipso facto, sua mobilização em situações de ação. (PERRENOUD, 1999, p. 8).

O autor chama a atenção também para a importância da união da intuição e da razão nesse processo. Assumindo inclusive, atitudes como paixão, busca de significado, desejo de tecer laços, curiosidade, cautela/audácia na composição desse resultado. O ativo mais valorizado nas organizações nos dias atuais é o seu conhecimento, supondo-se que, organizado propriamente, resultará em altos desempenhos, a partir de maior flexibilidade nos procedimentos, dos postos de trabalho e das estruturas, considerando resultante ainda certa inovação ligada a crescimento das competências individuais e coletivas.

A competência é construída na prática das atividades da organização, onde se multiplicam as situações de interação, portanto aleatória, com repetições e variações, onde faz parte o engajamento pessoal com a atitude de desejar entender e se fazer entender. Esse exercício consolidaria os conhecimentos, contextualizando-os:

Construir uma competência significa aprender a identificar e a encontrar os conhecimentos pertinentes. Estando já presentes, organizados e designados pelo contexto, significa escamoteada essa parte essencial da transferência e da mobilização. [...] Com a atenção, pois [...] uma competência com uma certa complexidade envolve diversos esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação, que suportam inferências, antecipações, transposições analógicas, generalizações, apreciação de probabilidades, estabelecimento de um diagnóstico a partir de um conjunto de índices, busca de informação pertinentes, formação de decisão, etc. (PERRENOUD, 1999, p. 23 e 24).

Perrenoud (1999), acredita que, a construção de competências, exige uma alteração de cultura, onde passa-se da lógica do ensino, para a lógica do treinamento, exercitando-se em situações complexas, construindo situações de complexidade, incentivando a utilização de diferentes saberes na busca de

soluções. Ressalta nesse ponto que essa prática parte de outra epistemologia. Parafraseando o autor, no caso das organizações, os gestores poderiam atuar como facilitadores, não mais como especialista numa determinada área, aceitando que a desordem, a incompletude e as correlações dos conhecimentos de diferentes áreas alteram o uso do seu conhecimento efetivamente na ação, em conjunto com os colaboradores. E um conceito importante se faz notar: “um trabalho norteado pelas competências, o que organiza o conhecimento é o problema e não o discurso”. (PERRENOUD, 1999)

Zarifian e Le Boterf, (2003), ao longo do desenvolvimento do estudo sobre competências ampliam o foco de competências para além das definições básicas do “conhecer” e da habilidade que se detém (saber fazer), seja individual ou coletivamente, reforçando a noção de competência a partir da capacidade de mobilização desses recursos para a realização dos objetivos. Ambos, de diferentes formas, chamam atenção para a importância da atitude (como fazer), aqui entendida como capacidade de cooperação, troca e articulações em busca de sinergias no resultado final (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Na leitura de artigos para a elaboração desse estudo estivemos à procura de indicações sobre as competências do “gestor educador”. Aquele que para além de suas funções cotidianas, também têm como função: administrar a progressão das aprendizagens dos seus subordinados, envolvendo-os no desenvolvimento de sua organização.

O intuito seria o de identificar abordagens sobre uma competência pedagógica, de forma que o gestor pudesse ser considerado como agente da educação a dar vazão e/ou continuidade a um processo educativo dentro da organização, com vistas à formação integral daqueles que integram seu grupo de trabalho. Mas apenas dois trabalhos se distinguiram nessa direção.

Vieira (2007), foi o autor que nos apresentou o termo “gestor educador” no artigo intitulado “O gestor educador e o desenvolvimento de recursos humanos”, no qual ele estudou o tema a partir de entrevistas não-estruturadas com estudantes de graduação e de pós-graduação, em cursos de Administração e de Sistemas de Gestão. O autor aqui mencionado destacou que tentou analisar a possibilidade de se construir a ideia de gestor educador, numa perspectiva

sistêmica: a função do gestor seria a de orientar e acompanhar a evolução da equipe de trabalho. O autor também sugeria a reflexão sobre autonomia, sucesso psicológico, educação continuada e desmistificação do gerente super-herói.

A atuação do gestor de pessoas com perfil educador também foi discutida por Taniguchi & Santos (2011), ressaltando a importância dessa competência para manutenção da sua competitividade por meio do conhecimento e aprimoramento das pessoas. Os autores chamam ainda atenção para as diferentes percepções dos gestores dessa “educação corporativa”, ao destacarem problemas como burocracia, morosidade e ineficiência de parte dos processos. Aqui um ponto importante foi a construção conjunta dos processos educacionais e a troca de saberes também sinalizada por eles.

Mas, de um modo geral, os artigos se referem ao contexto atual no qual as exigências são cada vez maiores em relação à produtividade e qualidade dos produtos e serviços. E nesse sentido, competência tem sido definida como a “somatória” de linhas de pensamento que se articulam à realização de uma determinada tarefa organizacional.

Em meio a essas discussões, convém destacar que competência é um conceito encontrado especialmente junto à formação profissional. Isto é, a construção de competências implica articular diferentes saberes para a construção de uma prática profissional pautada não somente na incorporação de conhecimentos e habilidades, mas incluindo atitudes pessoais e relacionais, pois o que está em jogo é a mobilização dos indivíduos para a construção de um projeto organizacional comum.

Talvez devamos considerar que as relações capitalistas propiciem uma convocação à produção singular, um chamado à participação para “fazer diferença” no coletivo. Nesse contexto, faz sentido os apontamentos de Vieira (2007), sobre o gestor educador como aquele que orienta e acompanha a evolução da equipe de trabalho. Isso traria implicações importantes para a formação do gestor tendo em vista a apropriação de aspectos como autonomia, educação continuada e gerência humanizada.

Esse estudo evidencia que a definição de competência é um desafio complexo, pois se realiza a partir de diferentes abordagens, objetivos e contextos.

As buscas realizadas mostraram artigos que auxiliaram no delineamento do objeto de pesquisa de uma dissertação de mestrado em educação tendo por escopo a construção de competência de gestores.

Tendo em vista a complexidade do mundo atual imposta pela globalização e a necessidade de se manter atuação competitiva habitualmente requerida no mercado, ou ainda as recorrentes demandas de inovações que lhes têm sido concernentes, percebe-se que a interpelação por reformulação constante das práticas pedagógicas se dissemina, seja na academia ou em organizações de maneira geral. Em síntese, segundo argumentam os autores abordados aqui, tão importante quanto conhecimento, habilidade e atitude, é a capacidade de resolução rápida e sistêmica de problemas complexos em uma realidade social tomada como mutante e complexa.

#### **4. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: UM EXERCÍCIO DE COMPLEXIDADE**

O modelo de gestão por competências que segundo Lima & Silva (2015) constitui uma alternativa para o desencadeamento de uma gestão mais sistematizada, com foco nas pessoas, nos grupos ou na organização de forma geral e também conforme Munck & Munck (2008) se apresenta como uma das principais evoluções em termos de gestão dos últimos anos, pois possibilitam guiar e ser guiado pelas ações estratégicas, o que do ponto de vista da dinâmica de mercado atual, o posiciona, como uma das mais importantes ferramentas de diferenciação em termos de gestão.

Outra definição interessante de gestão de competências no contexto da complexidade das organizações é apresentado por Paiva & Melo (2008):

[...] a 'gestão de competências' foi percebida como componente fundamental da gestão de pessoas no interior das organizações, porém a ela transcende, no sentido que características individuais, como personalidade e motivação, influem decisivamente nesses processos e implicam uma diversidade complexa e de difícil gerenciamento nas esferas tanto institucional, como coletiva e individual. Daí optou-se pela utilização da terminologia 'gestão de competências' de maneira a sintetizar tanto os esforços organizacionais, mais conhecidos como 'gestão por competências', como os individuais, coletivos e sociais (PAIVA & MELO, 2008, p. 361).

Munck & Munck (2008) ainda salientam a possibilidade de um aumento significativo na gestão das organizações, pois em sua opinião:

[...] a organização da empresa por competências gerará um efeito multiplicador e alavancado de novas práticas, novas ideias e novas atitudes diante da aprendizagem acumulada. O que permite que ela, de forma sustentada, mantenha e renove suas competências, ganhando valor econômico para si e proporcionando valor social para seus membros (MUNCK & MUNCK, 2008, p. 83).

Os autores deixam claro que dinâmica da gestão de competências leva a criação de valor, de resultados e assim se amplia automaticamente o seu desenvolvimento nas organizações.

Carbone *et al.* (2016), apresentam uma hipótese sobre o crescente interesse a respeito do tema gestão de competência, a partir de uma necessidade premente e atual de enfrentar a complexidade e dinamismo de mercado, aliado a uma possível exaustão dos modelos de produção e mesmo gestão de pessoas. Seu otimismo passa pelo fato de que esse modelo foca na competência humana no trabalho (mais nobre) e oferece uma perspectiva de maior integração de várias práticas e conhecimentos, direcionando-se para uma abordagem mais sistêmica.

O autor apresenta o conceito básico de utilizar a capacidade de transformar indicadores e informações em conhecimento prático na solução de situações problemáticas, otimizando desempenhos com mais resultados. Esse modelo abandona enfoque estrutural, de treinamento procedimental básico, para o enfoque da importância do conhecimento pertinente gerado a partir de análises (CEP), discutido coletivamente e disponibilizando a coletividade. Simplifica o fato, afirmando que se trata de uma simples evolução do sistema de produção. Comparando inclusive com o que apresenta como Toyotismo<sup>4</sup>, onde duas características se destacam: o dinamismo e a participação dos trabalhadores (CARBONE *et al.*, 2016).

Uma definição interessante apresentada por Carbone *et al.* (2016), sobre a gestão por competências, além de chamar atenção para sua importância na manutenção das instituições, é:

---

<sup>4</sup> Toyotismo: toyotismo é um sistema de produção industrial difundido a partir da década de 1970 e caracterizou-se por flexibilizar a fabricação de mercadorias. Fonte: Mundo Educação.

[...] um modelo de gestão por competências consiste em compreender quais são as competências organizacionais essenciais para o sucesso corporativo, desdobrá-las em termos de competências profissionais, e desenvolvê-las com os seus funcionários. [...] uma organização só se mantém viva e competitiva se consegue alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades do mercado ou de clientes potenciais, a organização induz e mobiliza todos a dar foco àquilo que é fundamental para a qualidade do trabalho, para o desenvolvimento continuado do indivíduo e para o crescimento sustentável da própria organização (CARBONE *et al.*, 2016, p. 65-66).

Ainda esses mesmos autores definem objetivos e propósitos da gestão por competências, da seguinte forma:

Melhorar o desempenho profissional e organizacional; Alinhar os esforços dos funcionários e das equipes para o alcance dos objetivos estratégicos e das metas da organização; Identificar os funcionários competentes e com desempenho excelente; Identificar os funcionários com desempenho insuficiente, que necessitem de capacitação ou de orientação; Aprimorar o sistema de retribuição (reconhecimento, remuneração etc.) tornando-o mais justo e eficaz; Estabelecer um sistema de efetivo de *feedback* para o aprimoramento do desempenho; Identificar as necessidades de capacitação; Movimentar e alocar as pessoas a partir das competências e do desempenho; Reter os talentos da organização; Mensurar o capital humano da organização, permitindo o planejamento da gestão de pessoas; Mensurar o desempenho individual e por equipe, permitindo a construção de diagnósticos organizacionais e profissionais (CARBONE *et al.*, 2016, p. 175-176).

Ao realizar um estudo comparativo entre seis organizações Bitencourt (2004), sugere a importância das práticas informais ao tratar a gestão de competências, chama atenção para a construção de consciência social sendo que ele identificou que os principais elementos, que podem contribuir para o atingimento de resultados, são aqueles que potencializam a interação entre pessoas, visão processual e as práticas de trabalho.

Zandonade & Bianco (2014) trazem uma discussão a respeito da gestão de competências, sobre dois aspectos interessantes: redução da estrutura piramidal hierárquica para uma estrutura em rede, que ao demandar maior reflexão sobre as atividades e os diversos saberes, possibilitam certa desalienação do processo de trabalho. E o fato da implementação da gestão de competências de forma geral está mais concentrados aos gestores e à área administrativa em comparação com a produção.

A gestão de competências se torna cada vez mais importante para promover as mudanças, sendo que não se trata apenas da soma de competências

(macro ou micro), mas a forma que elas vêm sendo agregadas, afirmando que sua difusão e aprendizagem são indispensáveis para o resultado esperado de todo o empreendimento, em comparação com a velocidade com que ocorrem as mudanças (DESAULNIERS, 2003).

Ao discutir modelo de gestão, Sant'anna (2008), defende as mudanças no comportamento da organização, focalizando em estruturas mais horizontais e descentralizadas, pressupondo também favorecedores de maior autonomia, participação e envolvimento dos colaboradores.

Ao contrário, os achados reforçam a necessidade de mudanças no comportamento das organizações, de modo que estruturas verticalizadas e centralizadas cedam espaço a estruturas mais horizontais e descentralizadas, favorecedoras de maior autonomia, participação e envolvimento dos trabalhadores, o que pressupõe mudanças profundas não só nas estruturas, nos sistemas, nas políticas e nas práticas de gestão, mas também, e principalmente, na cultura organizacional (SANT'ANNA *et al*, 2005).

Brandão & Guimarães (2001), apresentam que a gestão de competência tem ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, o que está muito alinhado com o momento atual, uma vez que a busca pela competitividade impõe às organizações a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. O autor apresenta ainda os objetivos diversos em gestão de competências na instituição: planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio.

Fica patente no modelo de gestão por competência, o foco na "pessoa" e na sua capacidade de realização de forma integrada, considerando todas as áreas de conhecimento da instituição, sempre dentro de uma abordagem sistêmica. Torna-se essencial então, entender quais competências organizacionais são diferenciais competitivos e que devem ser alinhadas em seus contextos na instituição que vão resultar em seu melhor desempenho, a partir de maior eficiência e autonomia das pessoas.

## 5. PARA SEGUIR REFLETINDO

Refletir sobre as implicações do pensamento sistêmico e as competências de um gestor educador incluiu considerar as atribuições dos gestores em todos os níveis, de iniciativas a estratégias pedagógicas que otimizem a consciência e autonomia dos sujeitos, o que pode levar a resultados importantes tanto para as pessoas como para as instituições.

O desafio está no fato do gestor ter que lidar de forma cotidiana com a diversidade de pensamentos e posicionamentos e a real necessidade de interação entre áreas. Essa articulação deliberada faz emergir o saber interdisciplinar que permite o exercício permanente de diálogo com o intuito de construir conceitos e entendimentos. Aqui começa a se desenhar a competência de negociar, equilibrar e mediar ideias, dentro das complexas interações nas organizações. Esse exercício leva à reflexão, ao desenvolvimento da autocrítica e à possibilidade de inovação que o mundo do trabalho nos apresenta e que segundo Normand (2015) “nasce do dissenso, experimentação, erros e do questionamento da autoridade”. Para tanto será necessário criar uma cultura para gestão de pessoas onde haja liberdade de expressão pois suas competências podem surpreender o mundo de forma positiva.

Esta temática não se esgota aqui, pois se encontra em meio a um cenário de debates cada vez crescentes. Os limites desse texto permitiram apenas a apresentação de algumas questões, mas se espera que ele tenha contribuído para reflexões sobre a construção de um pensamento que une conhecimentos separados nos dando a oportunidade de repensar a complexidade das competências do gestor educador.

Mas para que isso aconteça é preciso seguir os ensinamentos de Morin e Capra e refletir sobre a interdependência das coisas criticando todas as formas de organização disciplinar dos conhecimentos fracionados. Esta reflexão indicou a necessidade de se pensar sobre a interdependência das coisas criticando todas as formas de organização disciplinar dos conhecimentos fracionados. O pensamento sistêmico permitiu-nos descobrir que o gestor é também um educador.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, jan./mar. 2004.

BOTELHO LLR, CUNHA CCA, MACEDO M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade* [Internet]. 2011 [acesso em 2021 out 08];5(11):121-36. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220/906>

BRANDÃO, H. P. **Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira.** *Estudos de Psicologia* 2007, v. 12, n. 2, 149-158.

\_\_\_\_\_, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?** RAE – Revista de Administração de empresas, v. 41, n. 1, jan. Mar., p. 8-15, 2001.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

BRASIL, **Lei de Diretrizes e B. Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação.** São Paulo, Cultrix: 1982. Disponível em: <http://www.kennaz.com.br/baixar/arquivos/24-pontodemutacao-arquivo.pdf>

CARBONE, P.P. *et al.* **Gestão por competências.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. 190p.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz. **Gestão estratégica de competências – uma prática complexa.** *Educar*, Curitiba: Editora UFPR, Especial, p. 101-119, 2003.

DEJOURS, C. **A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho.** *Revista Portuguesa de Psicanálise*. 33(2):9-28.2013

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** Rio de Janeiro: Paz e terra, 54ª ed. 2016.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais.** Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.

LIBÂNEO, J. C., [et al.]; PIMENTA, S. G. (coord). – 6 ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

MORAES, M. C. **Pensamento Eco-Sistêmico – Educação Aprendizagem e cidadania no século XXI – 2ª Edição – Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.**

MORIN, E. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

MORIN, E.. *A Via Para o Futuro da Humanidade*; edição: Instituto Piaget, 2016 .

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. **Gestão educacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa.** *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 1, 2008, p. 64-85.

NORMAND, Reinaldo. **Vale do Silício: entenda como funciona a região mais inovadora do planeta.** 2015. Disponível em: <Disponível em: <http://www.valedosilicio.com> >. Acesso em:

23 jan. 2019.

PAIVA, K. C. M. de; MELO, M. C. de O. L. **Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas.** RAC, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, Abr./Jun. 2008.

PERRENOUD, P. **Construir as Competências desde a Escola.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

RICHE, G. A.; MONTE ALTO, R. **As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: “A quinta disciplina”** – Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 9, p. 36 – 55, 2001.

SANT’ANNA, A. de S. **Profissionais Mais Competentes, Políticas e Práticas de Gestão Mais Avançadas?** RAE – Revista de Administração de empresas - eletrônica, v. 7, n. 1, janeiro-junho, 2008.

SANT’ANNA, A. S., et al., **Competências individuais, modernidade e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo.** RAE – Revista de Administração de empresas – eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências.** Boaventura de Sousa Santos. – 7. ed. – São Paulo: Cortez, 2010.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** (Trad. Gabriel Zide Neto e OP Traduções) – 27ª ed. BestSeller: Rio de Janeiro, 1990.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina.** 26ª. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo *design* para o ensino e a aprendizagem.** Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre. Artmed, 2000.

TANIGUCHI, K.; SANTOS, L.S.; **O papel do gestor de pessoas no desenvolvimento da aprendizagem organizacional.** Revista de Ciências Gerenciais, Vol. 15, nº 22, 2011.

VIEIRA, F. O. **O gestor educador e o desenvolvimento de recursos humanos.** Associação Educacional Dom Bosco. SIMGET. Ano: 2007. Disponível em:  
<[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1417\\_artigo%20para%20SIMGET%202007%20revisado.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1417_artigo%20para%20SIMGET%202007%20revisado.pdf)> Acesso em: 15/02/2018.

ZANDONADE, V.; BIANCO, M. F. **O trabalho e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial.** O&S – Salvador, v. 21, nº 70, 443-466, Jul./Set. 2014.

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

*Recebido em 13 de setembro de 2021*

*Aceito em 10 de dezembro de 2021*