



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
INSTITUTO DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIEDADE E CULTURA NA AMAZÔNIA

KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA

A RELAÇÃO DOS VALORES PESSOAIS E DAS COMPETÊNCIAS
PROFISSIONAIS DOS GESTORES E JOVENS TRABALHADORES: um recorte das
Escolas Municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia.

Manaus, Am.

2019

KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA

A RELAÇÃO DOS VALORES PESSOAIS E DAS COMPETÊNCIAS
PROFISSIONAIS DOS GESTORES E JOVENS TRABALHADORES: um recorte das
Escolas Municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia.

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Cultura na Amazônia, como requisito obrigatório para obtenção do título de doutor em Sociedade e Cultura na Amazônia. Linha de Pesquisa 3: Processos Sociais, Ambientais e Relações de Poder da Universidade Federal do Amazonas.

Orientador: João Bosco Ladislau de Andrade

Manaus, Am.

2019

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S729r Souza, Karina Medeiros Pirangy de
A Relação dos valores pessoais e das competências profissionais dos gestores e jovens trabalhadores: : um recorte das escolas municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia. / Karina Medeiros Pirangy de Souza. 2019
150 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: João Bosco Ladislau de Andrade
Tese (Doutorado em Sociedade e Cultura na Amazônia) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Gestão Escolar. 2. Amazônia. 3. Escola Pública. 4. Zona Leste de Manaus. 5. Matriz Modelo. I. Andrade, João Bosco Ladislau de II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA

A RELAÇÃO DOS VALORES PESSOAIS E DAS COMPETÊNCIAS
PROFISSIONAIS DOS GESTORES E JOVENS TRABALHADORES: um recorte das
Escolas Municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia.

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Cultura na Amazônia, como requisito obrigatório para obtenção do título de doutor em Sociedade e Cultura na Amazônia. Linha de Pesquisa 3: Processos Sociais, Ambientais e Relações de Poder da Universidade Federal do Amazonas.

Manaus, Am., 16 de outubro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. João Bosco Ladislau de Andrade, Presidente.

Universidade Federal do Amazonas

Professor Dr. Walmir Albuquerque Barbosa, Membro.

Universidade Federal do Amazonas

Professor Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira, Membro.

Universidade Federal do Amazonas

Professor Dr. Jurandir Moura Dutra, Membro.

Universidade Federal do Amazonas

Professor Dr. Manoel Carlos de Oliveira Junior, Membro.

Universidade Federal do Amazonas

Dedico esta pesquisa de Doutorado a todos que me acompanharam e torceram para que eu chegasse a este momento com louvor, especialmente aos meus filhos Leticia e Gabriel, e ao meu esposo, Alexandre, que sempre "riram e choraram" comigo no decorrer dessa produção.

AGRADECIMENTOS

Ouso afirmar que não se constrói uma tese sem a colaboração da família, de excelentes amigos e de bons profissionais. Por este motivo, agradeço a todos que estiveram bem próximos, colaborando, ou bem distantes, torcendo por mim no desenvolvimento desta tese.

Ao meu pai Demétrios Fernandes Medeiros (in memoriam) e a minha mãe Maria do Socorro Silva de Medeiros, agradeço pelo que fizeram para que eu chegasse até aqui. Dedicção e incentivo não faltaram nunca.

Aos meus sogros Alnefredo Melo de Souza e Sarah Pirangy de Souza e ao grande amigo que o casamento me presenteou, o tio avô do meu esposo, Isaac Jacob de Oliveira Braga, agradeço por terem sido pessoas extraordinárias nesta caminhada, cada um com sua especial contribuição.

A você Kênia, minha primeira boneca, agradeço pela sua existência na minha vida, és especial e sempre tem algo lindo para dizer, mesmo de longe.

A Andreza Lopes, agradeço por ter me acalmado sempre que surgiam momentos desesperadores e impressão de que a tese não iria sair.

Aos meus colegas e professores de dança do Ballet Álvaro Gonçalves, agradeço por terem me feito relaxar e distrair nos ensaios para os espetáculos e para os testes anuais, isso foi fundamental para voltar ao trabalho e ter energia para continuar.

A Olga Laís, agradeço por ser uma amiga que muito colaborou com a pesquisa.

Ao Chico, meu pet, agradeço pela companhia nos momentos em que passava de 12 a 14 horas estudando.

Agradeço a minha instituição de trabalho, a Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED MANAUS), que concedeu, por meio do Programa Qualifica, afastamento integral das atividades laborais para dedicação exclusiva a este estudo. Agradeço, também, a todos os servidores municipais que me acolheram e se dispuseram a participar como agentes ativos respondendo as questões levantadas com esta pesquisa.

Agradeço ao PPGSCA e, de forma extremamente especial, ao Professor Dr. João Bosco Ladislau de Andrade por toda paciência, dedicação, amor, humanidade,

amizade, orações e orientações seguras com as quais pautou nosso relacionamento de orientador e orientanda.

Aos meus colegas, agradeço por tudo que me ensinaram e me proporcionaram aprender, conhecê-los tornou a caminhada, pelas disciplinas, mais suave.

Aproveito o oportuno momento de agradecimento para registrar meus sinceros pedidos de desculpas, pelas ausências e pelo pouco convívio neste último ano, uma das condições impostas para conclusão deste estudo.

A vida é um sopro. Muitas vezes nos esquecemos de viver por causa do nosso trabalho, das nossas obrigações. Só que isso não é viver, mas sim sobreviver. Viver é outra coisa. Sobreviver é o que a gente faz todos os dias, sem nos dar conta. Viver é um pouco diferente. Ter vida é diferente. Quem sabe com um pouco de tranquilidade e reflexão possamos viver, ter uma vida plena e não apenas sobreviver. Se não pararmos com esse ciclo vicioso, continuaremos apenas sobrevivendo.

Rafael Henzel

RESUMO

Ao se pensar em desenvolvimento no século XXI, no contexto escolar, é fundamental que se trabalhe a partir do desenvolvimento dos valores pessoais e das competências profissionais que uma pessoa pode ter, sobretudo, quando a pessoa é um jovem trabalhador e quando o gestor escolar é capaz de transmitir esses valores e essas competências com excelência. Como problema de pesquisa para esta Tese foi indagado como acontece a relação entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores e dos jovens trabalhadores das escolas municipais da zona Leste de Manaus? À luz desta discussão, delimitou-se o objetivo principal como sendo “analisar a relação entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores e dos jovens trabalhadores das escolas municipais da zona Leste de Manaus. Para a consecução deste objetivo, realizou-se primeiramente uma pesquisa exploratória-descritiva a partir dos fundamentos teóricos relacionados à discussão. Na sequência, trabalhou-se com base na aplicação do instrumento de pesquisa, um questionário online, aplicado aos gestores e aos jovens trabalhadores de escolas municipais da zona Leste de Manaus. O resultado foi organizado a partir da Matriz PER, o que permitiu, sob uma abordagem de método misto (quali-quantitativo), chegar ao resultado que evidenciou a relação direta em 100% dos 19 valores pessoais, e 100% das 5 componentes de competências profissionais. A conclusão principal a que esta Tese chegou é de que o gestor escolar transmite valores pessoais e competências profissionais aos jovens trabalhadores que compõem o quadro de colaboradores da escola.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Amazônia; Escola Pública; Zona Leste de Manaus; Matriz Modelo; SEMED Manaus.

ABSTRACT

Considering development of school environment in the 21st century it becomes essential to work from the perspective of personal values and professional skills individuals may acquire, most of all concerning young workers and school principals who are able to convey such values and skills effectively. As a research problem for this thesis an inquiry was made to investigate how young workers' personal values and professional skills are related to those of their school principals. In light of such discussion the main objective of this thesis was outlined as 'an analysis of relations between school principals and young workers' personal values and professional skills in public East Manaus municipal schools.' In pursuit of that objective first an exploratory-descriptive survey was performed based on the theoretical fundamentals pertaining to the discussion. Subsequently a survey instrument was submitted, an online form to be completed by school principals and young workers from East Manaus municipal schools. The data was organized by means of PER matrix which yielded an output through a hybrid method (qualitative-quantitative) showing evidence of direct relationship in 100% of 19 personal values and 100% of 5 professional skills elements. The main conclusion of this thesis is that school principals convey personal values and professional skills to young workers among their school staff.

Keywords: School management; Amazon; Public school; Manaus East Zone; Model Matrix; SEMED Manaus.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Agentes da escola e principais atribuições | 24 |
| Figura 1 - Evolução da Educação Brasileira e o surgimento da figura do gestor escolar (continua) | 31 |
| Figura 2 - Evolução da Educação Brasileira e o surgimento da figura do gestor escolar (continua) | 32 |
| Figura 3 - Evolução da Educação Brasileira e o surgimento da figura do gestor escolar (continuação)..... | 33 |
| Quadro 2 - Inovações Educacionais Mundiais..... | 34 |
| Figura 4 - Círculo motivacional dos valores - Teoria Refinada..... | 40 |
| Quadro 3 - Os 19 valores da teoria refinada..... | 42 |
| Figura 5 - Modelo de competência profissional..... | 50 |
| Quadro 4 - Participantes da pesquisa | 54 |
| Quadro 5 - Divisões Distritais..... | 54 |
| Quadro 6 - Correspondência entre questões e valor pessoal..... | 56 |
| Quadro 7 - Correspondência entre questões e competência profissional..... | 57 |
| Quadro 8 - Participantes efetivos na pesquisa..... | 58 |
| Figura 6 - Recorte do modelo proposto de indicadores de sustentabilidade para a gestão e a formulação de políticas para os RSI's | 60 |
| Quadro 9 - Matriz de Andrade (2014) | 60 |
| Quadro 10 - Proposta de matriz desta pesquisa..... | 61 |
| Quadro 11 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos | 62 |
| Figura 7 - Sexo dos respondentes | 64 |
| Figura 8 - Idade média dos respondentes..... | 64 |
| Figura 9 - Estado civil dos respondentes | 65 |
| Figura 10 - Escolaridade dos respondentes..... | 65 |
| Figura 11 - Tempo de trabalho, dos respondentes, na atual instituição..... | 66 |
| Figura 12 - (GE) Tempo de atuação, como gestor, na instituição/ (JT) Tempo de trabalho sob a coordenação do gestor atual da administração..... | 67 |
| Figura 13 - (JT) Regime de trabalho dos respondentes..... | 67 |
| Quadro 12 - Marcação de respostas ao questionário e possibilidades de relação ... | 69 |
| Figura 14 - Recorte de como a análise na matriz PER foi realizada..... | 69 |
| Figura 15 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 1 (VP_ Autodireção de Pensamento)..... | 70 |
| Figura 16 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 2 (VP_ Tradição)..... | 71 |
| Figura 17 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 3 (VP_ Benevolência Cuidado)..... | 71 |
| Figura 18 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 4 (VP_ Poder sobre Recursos)..... | 72 |
| Figura 19 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 5 (VP_ Conformidade com Regras)..... | 72 |

| | |
|---|----|
| Figura 20 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 6 (VP_ Humildade)..... | 73 |
| Figura 21 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 7 (VP_ Universalismo Compromisso)..... | 73 |
| Figura 22 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 8 (VP_ Universalismo Natureza)..... | 74 |
| Figura 23 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 9 (VP_ Hedonismo)..... | 74 |
| Figura 24 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 10 (VP_ Estimulação)..... | 75 |
| Figura 25 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 11 (VP_ Autodireção de Ação)..... | 75 |
| Figura 26 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 12 (VP_ Realização)..... | 76 |
| Figura 27 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 13 (VP_ Poder de Domínio)..... | 76 |
| Figura 28 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 14 (VP_ Universalismo Tolerância)..... | 77 |
| Figura 29 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 15 (VP_ Face)..... | 77 |
| Figura 30 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 16 (VP_ Segurança Pessoal)..... | 78 |
| Figura 31 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 17 (VP_ Benevolência Dependência)..... | 78 |
| Figura 32 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 18 (VP_ Segurança Social)..... | 79 |
| Figura 33 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 19 (VP_ Conformidade Interpessoal)..... | 79 |
| Figura 34 - Recorte da síntese das respostas e da média de análise das questões 1, 2 e 3 (CP_ Componente de Competência Cognitiva)..... | 80 |
| Figura 35 - Recorte da síntese das respostas e da média de análise das questões 4, 5, 6, 7 e 8 (CP_ Componente de Competência Funcional)..... | 81 |
| Figura 36 - Recorte da síntese das respostas e da média de análise das questões 9, 10, 11, 12, 13 e 14 (CP_ Componente de Competência Comportamental)..... | 82 |
| Figura 37 - Recorte da síntese das respostas e da média de análise das questões 15, 16 e 17 (CP_ Componente de Competência Ética)..... | 83 |
| Figura 38 - Recorte da síntese das respostas e da média de análise das questões 18 e 19 (CP_ Componente de Competência Política)..... | 83 |
| Figura 39 - Recorte do lançamento e análise na matriz PER (Análise de transferência de valores de gestores para jovens - Ref.: Questão 1 - Valores Pessoais)..... | 84 |
| Figura 40 - Síntese (1) da Matriz PER com análise de respostas..... | 86 |
| Figura 41 - Síntese (2) da Matriz PER com análise de respostas..... | 87 |
| Figura 42 - Síntese (3) da Matriz PER com análise de respostas..... | 88 |

| | |
|---|-----|
| Figura 43 - Síntese (4) da Matriz PER com análise de respostas..... | 89 |
| Figura 44 - Síntese (5) da Matriz PER com análise de respostas..... | 90 |
| Figura 45 - Síntese (6) da Matriz PER com análise de respostas..... | 91 |
| Figura 46 - Síntese (7) da Matriz PER com análise de respostas..... | 92 |
| Figura 47 - Síntese (8) da Matriz PER com análise de respostas..... | 93 |
| Figura 48 - Síntese (9) da Matriz PER com análise de respostas..... | 94 |
| Figura 49 - Síntese (10) da Matriz PER com análise de respostas..... | 95 |
| Figura 50 - Síntese (11) da Matriz PER com análise de respostas..... | 96 |
| Figura 51 - Síntese (12) da Matriz PER com análise de respostas..... | 97 |
| Quadro 13 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Autodireção de Pensamento)..... | 98 |
| Quadro 14 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Tradição)..... | 99 |
| Quadro 15 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Benevolência Cuidado)..... | 99 |
| Quadro 16 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Poder sobre Recursos)..... | 100 |
| Quadro 17 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Conformidade com Regras)..... | 101 |
| Quadro 18 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Humildade)..... | 101 |
| Quadro 19 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Universalismo Compromisso)..... | 102 |
| Quadro 20 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Universalismo Natureza)..... | 103 |
| Quadro 21 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Hedonismo)..... | 103 |
| Quadro 22 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Estimulação)..... | 104 |
| Quadro 23 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Autodireção de Ação)..... | 105 |
| Quadro 24 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Realização)..... | 105 |
| Quadro 25 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Poder de Domínio)..... | 106 |
| Quadro 26 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Universalismo Tolerância)..... | 107 |
| Quadro 27 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Face)..... | 107 |
| Quadro 28 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Segurança Pessoal)..... | 108 |
| Quadro 29 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Benevolência Dependência)..... | 109 |

| | |
|---|--------------------------------------|
| Quadro 30 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Segurança Social)..... | 109 |
| Quadro 31 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Conformidade Interpessoal)..... | 110 |
| Quadro 32 - A relação de transferência de competência entre gestores e jovens (Componente de Competência Profissional: Cognitivo)..... | 111 |
| Quadro 33 - A relação de transferência de competência entre gestores e jovens (Componente de Competência Profissional: Funcional)..... | 111 |
| Quadro 34 - A relação de transferência de competência entre gestores e jovens (Componente de Competência Profissional: Comportamental)..... | 112 |
| Quadro 35 - A relação de transferência de competência entre gestores e jovens (Componente de Competência Profissional: Ética)..... | 113 |
| Quadro 36 - A relação de transferência de competência entre gestores e jovens (Componente de Competência Profissional: Política)..... | 114 |
| Quadro 37 - Questões (GE): Valores Pessoais | Erro! Indicador não definido. |
| Quadro 38 - Questões (GE): Competências Profissionais..... | Erro! Indicador não definido. |
| Quadro 39 - Questões (JT): Valores Pessoais..... | 138 |
| Quadro 40 - Questões (JT): Competências Profissionais | 139 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------------------|---|
| ANPAE | Associação Nacional de Política e Administração da Educação |
| CF | Constituição Federal |
| CP | Competência Profissional |
| DDZ | Divisão Distrital Zonal |
| GE | Gestor Escolar |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| JCCP | Journal of Cross Cultural Psychology |
| JT | Jovem Trabalhador |
| LDBEN | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional |
| MEC | Ministério da Educação |
| OCDE | Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| OECD | Organisation for Economic Cooperation and Development |
| PCN | Parâmetro Curricular Nacional |
| PER | Pressão - Estado - Resposta |
| PNAD | Pesquisa Anual por Amostra de Domicílios Contínua |
| PPGSCA Amazônia | Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Cultura na Amazônia |
| RSI | Resíduos Sólidos Industriais |
| RVS | Roeh Values Survey |
| SEMED | Secretaria Municipal de Educação |
| TGA | Teoria Geral da Administração |
| UFAM | Universidade Federal do Amazonas |
| VP | Valor Pessoal |

SUMÁRIO

| | | |
|-----|--|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 16 |
| 2 | CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 21 |
| 2.1 | EDUCAÇÃO BRASILEIRA: GESTÃO E REDEMOCRATIZAÇÃO..... | 21 |
| 2.2 | VALORES: DO CONCEITO AO CONTEXTO ESCOLAR. | 36 |
| 2.3 | COMPETÊNCIAS: UMA DISCUSSÃO À LUZ DA ESCOLA..... | 46 |
| 3 | CAPÍTULO III - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 52 |
| 3.1 | DO CONTEXTO DA PESQUISA..... | 52 |
| 3.2 | DOS PARTICIPANTES..... | 54 |
| 3.3 | DO INSTRUMENTO | 55 |
| 3.4 | DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS | 57 |
| 3.5 | DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS | 59 |
| 4 | CAPÍTULO IV - DADOS E RESULTADOS | 63 |
| 4.1 | PERFIL DOS RESPONDENTES | 63 |
| 4.2 | VALORES PESSOAIS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS | 68 |
| 4.3 | RESULTADO: ANÁLISE DA RELAÇÃO..... | 83 |
| 5 | CONCLUSÃO | 116 |
| | REFERÊNCIAS | 118 |
| | APÊNDICE A — Carta Convite (Gestores Escolares) | 130 |
| | APÊNDICE B — Carta Convite (Jovens Trabalhadores) | 131 |
| | APÊNDICE C — Questionário para Gestores Escolares | 132 |
| | APÊNDICE D — Questionário para Jovens Trabalhadores..... | 136 |
| | APÊNDICE E — Matriz PER..... | 140 |

1 INTRODUÇÃO

A Região Norte do Brasil é uma localidade diferenciada das demais regiões brasileiras por possuir cerca de 80% da sua área total composta pela maior floresta do mundo, a Floresta Amazônica. A região comporta 8% da população do Brasil, ou seja, residem na região cerca de 18,16 milhões de habitantes. No entanto, devido à falta de oportunidades e, por vezes, a necessidade de trabalhar para ajudar em casa, no sustento das necessidades básicas, os jovens não têm uma cultura voltada para o estudo e/ou qualificação para o trabalho. É o que revela a Pesquisa Anual por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD-Contínua), ao afirmar que cerca de 46% dos jovens, entre 16 e 25 anos, residentes na região, não estão estudando, ou se qualificando (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2018).

Acredita-se que esses motivos trazem morosidade a questões relativas ao desenvolvimento da região quando o assunto é formação continuada, e por esta situação, os assuntos que intersectam esta realidade, considerando a região citada, podem ser considerados foco de atenção e estudos na sociedade contemporânea, uma sociedade baseada no conhecimento. À luz dessa discussão, e com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da região, visto a sua relevância no cenário brasileiro, considerando sua representatividade populacional e recursos naturais dispostos, infere-se que assuntos de desenvolvimento continuado devem ser assistidos para atender às demandas específicas da juventude da região, como citado por Rossieli Soares, na época ministro da educação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC, 2018). Corroborando a preocupação, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontou no seu relatório publicado em 2018 que apenas um terço dos jovens da região norte, com idades entre 16 e 25 anos estudavam, porém, ainda cursando a educação básica (IBGE, 2018).

A PNAD-Contínua em sua pesquisa recente, realizada no ano de 2019, evidenciou que apenas 13,5% desta população estava ocupada e estudando, e 28,6% não estava ocupada, mas estava estudando, dando indício de que parcela da população, ainda que pouca expressiva, encontra-se em um processo de desenvolvimento. Por esse motivo, reconhece-se que os desafios impostos à região norte, em relação ao desenvolvimento educacional, são expressivos, e que neste cenário tem-se uma grande representatividade dos jovens que, por vezes, acabam

deixando o contexto escolar para conquistar sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho. Desse modo, infere-se que pesquisas, políticas públicas e iniciativas privadas que enaltecem a participação do jovem no mercado de trabalho devem estar aliadas à formação continuada, ao se considerar a melhoria social e o crescimento econômico frente às transformações da sociedade contemporânea (SANTOS; GIMENIZ, 2015).

Neste limiar, a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), por meio do Programa de Pós-Graduação Sociedade e Cultura na Amazônia (PPGSCA), desenvolveu uma linha de investigação científica, denominada Processos Sociais, Ambientais e Relações de Poder para subsidiar estudos que trabalhem à luz desta necessidade. Isso reconhece, na visão do PPGSCA, que compreender os mais diferentes assuntos emergentes do contexto da Amazônia é um desafio, pois implica considerar múltiplas dimensões, tais como sustentabilidade, especificidades culturais, éticas, históricas, econômicas e sociais (UFAM, 2019).

Dado a diversidade de limites, bem como as potencialidades da região Amazônica, vários são as possibilidades de estudos e diferentes são as necessidades de programas e fomentos que favorecem o seu desenvolvimento. Considerando que a educação é a base para o desenvolvimento, pois por meio dela é possível “ler o mundo” e “transformá-lo”, como afirmava o grande educador brasileiro Paulo Freire. Entende-se que, dentre os múltiplos desafios, olhar para a educação da região é fundamental para uma sociedade baseada no conhecimento. Além disso, ao considerar o expressivo número de jovens fora de um programa de formação, segundo IBGE (2019), entende-se que olhar para questões relacionadas à educação é uma das necessidades que emerge na região Amazônica.

De acordo com Comazzeto et. al. (2016), os jovens trabalhadores (JT) são um desafio para os seus gestores, pois por vezes têm ideias e agem de forma inovadora e crítica, contribuindo com a melhoria de processos e serviços, por exemplo, mas ora demasiadamente tecnológicos e se afastam do objeto de formação e desenvolvimento que transcende a tecnologia e envolve valores pessoais, por exemplo. Dejourn (2004) complementa a reflexão ao afirmar que é por meio do trabalho que o sujeito constrói sua identidade social. Lacombe (2005) diz que o trabalho é parte essencial da vida do ser humano, pois o insere na sociedade. Por esse motivo, todo e qualquer estudo voltado para uma geração que está cada vez

mais presente nas organizações, nas universidades, na política, enfim, em todos os lugares, torna-se relevante (COMAZZETTO et. al., 2016).

A partir desses pressupostos, justifica-se que trabalhar as questões de valores pessoais (VP) e competências profissionais (CP), no contexto da educação, são pontos essenciais quando se pensa em desenvolvimento da Amazônia em pleno século XXI. Nesta linha, Lück (2002) e Morin (1999; 2000; 2001) alertam que ao pensar em educação na sociedade contemporânea, uma sociedade baseada no conhecimento, não devemos nos limitar a políticas de educação, reformas curriculares, mas transcender ao conteúdo e olhar de forma progressista a formação de valores e competências.

Comazzetto et. al. (2016) permitem ampliar esta reflexão sobre a temática “educação e jovens trabalhadores” ao afirmar que a educação transcende a sala de aula e por isso o papel dos líderes e dos gestores de pessoas devem buscar estratégias para lidar, particularmente, com os jovens que são inseridos no mercado de trabalho. De acordo com Ribeiro (2013) os jovens trabalhadores devem estar conscientizados e preparados para tornar essa convivência a mais agradável e produtiva possível dentro das organizações, pois a convivência dos jovens trabalhadores no âmbito empresarial pode gerar divergência e discórdia, no entanto, quando estas competências formadas numa educação formal, somada suas experiências e expectativas, forem bem geridas podem agregar resultados positivos e saudáveis. Sendo assim, entende-se como grande desafio pensar na educação de jovens trabalhadores e pensar na sua inserção no mercado de trabalho.

Comazzetto et. al. (2016) apontam, ainda, que os jovens trabalhadores estão pouco a pouco provocando mudanças, pois possuem características e perfis propensos a serem gerenciados, no entanto, devem ser compreendidos pelos demais colegas de trabalho (de diferentes idades). Desta forma, as organizações devem buscar, constantemente, acompanhar tais mudanças para se manterem atualizadas e produtivas no mercado.

Nesse processo de formação interminável, os gestores podem ser vistos de inúmeras formas: como alocadores de recursos, inovadores (KANTER, 1983; BURGELMAN, 1983), improvisadores (DÉRY, 1997; HATCH, 1999), participantes da conversa estratégica (WESTLEY, 1990), implementadores de mudanças (MCCONALOGUE, 1991) e, mesmo, desenvolvedores de novos produtos e serviços que traga o conhecimento como valor agregado (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Considera-se que em qualquer uma dessas possibilidades, uma gestão de sucesso deve prever práticas de inserção e desenvolvimento de jovens trabalhadores, sendo, segundo Davel e Melo (2005), capazes de compreender, antes de agir, levando ao desenvolvimento dos valores pessoais e competências profissionais.

O entendimento sobre valores pessoais tem evoluído ao longo do tempo, a partir de investigações de Rokeach (1973), passando por Schwartz (1992, 2005); Tamayo (1996); Porto (2005), até chegar na Teoria Refinada de Schwartz (2012). Os estudos foram realizados sob o ponto de vista de díspares ciências e sua importância está, principalmente, pela interferência no comportamento das pessoas. Por este motivo, reconhecer os valores de um indivíduo auxilia na determinação de partes de sua personalidade, sendo estas definidas de acordo com a cultura, a família e o círculo de convívio (SOUSA et. al., 2017). Salienta-se que, embora as investigações tenham sido em áreas e óticas diferentes, a cada nova teoria nota-se complementariedade.

Com isso, entende-se que investigar a relação de valores pessoais e competências profissionais torna-se importante à medida que se percebe que estes valores norteadores para a vida e comportamento dos sujeitos, bem como é fundamental no âmbito das organizações.

Bomfim (2012) corrobora que a importância do estudo desta relação se dá, principalmente, para conhecimento individual do sujeito e para vantagens nas organizações, como: melhoria na produtividade, na motivação entre os pares e na satisfação em trabalhar. Dessa discussão, considerando a temática educação no contexto da Amazônia e sua intersecção com a discussão de valores pessoais e competências profissionais que se delimitou o **problema de pesquisa** que orienta a presente pesquisa de Tese, a saber: Como acontece a relação entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores e dos jovens trabalhadores das escolas municipais da zona Leste de Manaus?

Por **hipótese**, em princípio, é possível supor que as escolas da zona leste de Manaus são laboratórios de jovens trabalhadores para o mercado de trabalho.

Para responder ao problema, delimitou-se como **objetivo geral**: analisar a relação entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores e dos jovens trabalhadores das escolas municipais da zona Leste de Manaus.

A fim de se alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes **objetivos específicos**:

- 1) Mapear valores pessoais e competências profissionais dos gestores escolares e dos jovens trabalhadores;
- 2) Organizar uma matriz modelo com base nas evidências do processo investigativo;
- 3) Verificar a relação entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores e dos jovens trabalhadores das escolas municipais da zona Leste de Manaus.

Com vista a responder a problemática e atender os objetivos propostos, organizou-se esta pesquisa em 5 Capítulos distintos. Sendo este primeiro introdutório no qual se contextualiza, de forma breve, a temática do estudo e busca descrever a relevância da temática à luz da região e sua aderência junto ao PPGSCA, além de apresentar justificativa e problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, bem como a breve metodologia adotada.

No segundo capítulo, tratou-se de expor primeiro: um diálogo sobre a educação brasileira, sob o olhar da gestão e da redemocratização; segundo, uma narração das visões teóricas sobre os valores pessoais no contexto escolar; e terceiro, uma discussão sobre a competência profissional no âmbito da escola. A ampliação das discussões converge sob o ponto de vista da gestão e do jovem trabalhador, de modo a dar embasamento teórico para responder a problemática da pesquisa.

Descrever o caminho metodológico delimitado para realização desta pesquisa científica, com vista a seguir o rigor esperado para este fim, foi tratado no Capítulo três. Para tanto, subdividiu-se o capítulo em cinco subseções que retratam: 1) o contexto da pesquisa; 2) os participantes; 3) o instrumento; 4) os procedimentos de coleta de dados e 5) os procedimentos de análise de dados.

No quarto Capítulo, descrevem-se os dados e resultados encontrados na pesquisa prática, o que traz resposta à problemática, atendendo ao que se propõe a pesquisa.

No quinto Capítulo, apresentam-se as conclusões, trazendo-se as principais aprendizagens, observações e deixando-se registro da importância de estudos futuros no que tange a esta temática e que se apresenta relevante na sociedade contemporânea.

Por fim, expõem-se os elementos pós-textuais aqui configurados como referências bibliográficas e apêndices.

2 CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresentam-se os constructos teóricos fundamentais para responder a problemática que direciona este estudo. Sendo assim, organizou-se essa sessão em 3 partes: a primeira, um diálogo sobre a educação brasileira sob o olhar da gestão e da redemocratização; a segunda, uma narração das visões teóricas sobre os valores pessoais no contexto escolar; e a terceira, uma discussão sobre a competência profissional no âmbito da escola. A ampliação das discussões converge, sob o ponto de vista da gestão e do jovem trabalhador, de modo a dar embasamento teórico para responder a problemática desta pesquisa.

2.1 EDUCAÇÃO BRASILEIRA: GESTÃO E REDEMOCRATIZAÇÃO.

Etimologicamente, a palavra educação advém do termo em latim educare, e significa processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral (MARQUES, 2011). De acordo com Fullat (1994), falar em educação diz respeito a dois olhares, onde de um lado tem-se a ideia de conduzir para uma direção, e de outro, alimentar, possibilitando o crescimento. Corroborando essa ideia, Kant (1996) destaca que o homem não é homem senão intermediado pela educação. Desse modo, a condição de ser homem está estreitamente ligada à educação, caso contrário, deixa-se de ser homem, perde-se a constituição humana e permanece em estado de animalidade elementar (FULLAT, 1994).

Sampaio (2002) afirma que a educação é tudo o que foi conquistado ao longo de um processo interativo entre ciência e técnica, teoria e prática, saber e fazer ou vice-versa, sendo um processo natural da vida do ser humano que quer se desenvolver. Na mesma linha, Read (2001, p. 9) defende que,

[...] o objetivo geral da educação é propiciar o crescimento do que é individual em cada ser humano, ao mesmo tempo em que harmoniza a individualidade assim desenvolvida com a unidade orgânica do grupo social ao qual o indivíduo pertence.

Por esse motivo, pode-se inferir que a educação acontece em diferentes cenários, como: na família (de maneira informal) e na escola de (maneira formal) (BIESDORF, 2011). A autora enfatiza que a educação informal de uma pessoa é definida pelo ambiente em que ela vive, ou seja, trata-se de uma herança cultural,

além disso, afirma que a família é a principal instituição de desenvolvimento da educação informal, pois, é onde se ensina o andar, o falar, o comer, o rezar etc... Para Gandin (1995), a escola é lugar de ensino das análises científicas, críticas e reflexivas, possuindo os objetivos de formar a pessoa humana, desenvolver a ciência e o domínio da técnica. Para o autor, a educação é o suficiente para que o ser humano se insira na sociedade e viva de acordo com as regras, por ela, estabelecidas.

Desta forma, reconhece-se que a educação não se limita aos espaços escolares e nem tão pouco aos bancos de sala de aula. E é neste cenário que a educação tem se revelado ao longo do tempo, presente em outros contextos, como o organizacional, que por sua vez já demandava inclusive de novas práticas de educação, para além da informal e formal, ou seja, um ensino diferente do que se recebia no seio da família e na escola. Nessa ocasião a educação corporativa emerge como uma "nova e ampla dimensão do treinamento e desenvolvimento, na medida em que a globalização torna o mercado mais exigente e busca por diferenciais e vantagens competitivas" (TOLEDO; DOMINGUES, 2018).

Com isso, inicia-se o desenvolvimento do modelo que passa a trabalhar a gestão "por meio da competência profissional", isto é, dar sentido e forma ao trabalho desenvolvido na empresa a partir da capacidade em articular conhecimentos técnicos e gerenciais, habilidades e atividades realizadas dentro da organização (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). De acordo com Meister (1999), a educação no ambiente corporativo pode ser compreendida como o processo de ensino e aprendizagem contínuo, cujo engajamento de estratégias vai possibilitar o desenvolvimento do indivíduo e a organização que, por sua vez, dará a vantagem competitiva do colaborador e da organização.

A educação escolar segue o mesmo desafio de desenvolvimento, no entanto, é aquela difundida por uma instituição de ensino e passa a ser núcleo na montagem jurídica de filiação simbólica que toda sociedade necessita para existir e se relacionar (LEGENDRE, 1994). Desta forma, quem procura uma instituição escolar já tem claro que o processo educacional é a essência do ambiente, e nem sempre nas organizações esta visão é clara. Contudo, em ambos os cenários, o convívio social vai acrescentar aprendizagens de maneira a convidar o indivíduo a construir sua própria cidadania (SAMPAIO; SANTOS; MESQUITA, 2002). Desta forma, entende-se que a educação escolar deve possibilitar a articulação daquilo que é

socialmente significativo com o que é subjetivamente significativo, ou seja, considerar que o educando tem pensamento, experiência e possui uma bagagem cultural carregada pela comunidade que o gerou (FIRGERIO, 1999).

Desse modo, Sampaio, Santos e Mesquita (2002), afirmam que a instituição escolar, por meio da educação formal, desempenha a articulação do social com o subjetivo, consentindo que um transponha ao outro uma combinação de saberes e fazeres num processo de dinamismo interno e externo. Para os autores, esta educação não se limita à sala de aula, pois ela estará satisfazendo também aos anseios daqueles que apostam na sua necessidade e permanência, enquanto fomento de uma sociedade melhor. Logo, pode-se afirmar que a educação corporativa também está inserida na educação formal, visto que também transpõe a articulação do social ao subjetivo, além de combinar saberes e fazeres em um processo dinâmico no interior das organizações (SAMPAIO; SANTOS; MESQUITA, 2002).

Correa (2012) visualiza a escola como uma instituição social. Canário (2006) afirma que a escola é uma organização viva, que se altera constantemente, se modifica, é modificada, constrói e é construída, e por tudo isso se necessita pensar em uma escola plural, com agentes heterogêneos. A instituição escolar é múltipla, é conjunto, é sistema, e essas características exigem competências administrativas para traduzir a complexidade dos sistemas em benefício ao atendimento da finalidade que a escola tem: que é o desenvolvimento integral do estudante (PIMENTA, 1991).

Assim, tem-se claro que a escola é um sistema complexo, afinal cada aluno e família possuem uma identidade, uma educação (informal) preliminar e cabe aos profissionais especializados, presentes na escola, moldar o que é trazido por esses alunos no sentido de transformá-los em saberes e fazeres que serão utilizados ao longo da vida (TRAGTENBERG, 2018). O autor afirma ainda que no âmbito microescolar a organização apresenta-se da seguinte forma: "o diretor(a), os(as) professores(as), o(a) secretário(a) e os(as) serventes".

Nas escolas municipais de Manaus, seguindo as definições apresentadas pela Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED MANAUS) (2019), além desses colaboradores, encontra-se a figura de uma equipe multidisciplinar que é composta por psicólogo, assistente social, pedagogo e fonoaudiólogo. Todos juntos tem por objetivo atender os grupos de escola, por demanda. Além dessa equipe

sempre conta-se com a participação dos pedagogos, agentes de portaria e merendeiros, desempenhando as funções conforme quadro 1 (SEMED MANAUS, 2019).

Quadro 1 - Agentes da escola e principais atribuições (continua)

| Colaborador | Área | Principais Atribuições |
|---------------------------|-----------------------------|--|
| Gestor | Administrativa | É o líder responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento. Pessoa responsável por encontrar maneiras de disseminar conhecimentos acumulados e mostrar aos seus colaboradores que conhecimento é desenvolvimento, inovação e criatividade. Este profissional é responsável por fazer com que seus funcionários vejam o conhecimento como uma chave mestra da mudança. Para tanto, é importante que o gestor seja proativo, visionário e acima de tudo compreensivo e capaz de respeitar seus subordinados. Ou seja, é um profissional responsável pela escola e seus agentes de modo a conduzir este sistema ao melhor resultado, ou seja, os agentes da escola o que exige uma visão de totalidade (SANDER, 2007; TAVARES, 2010; TRAGTENBERG, 2018; SEMED, 2019). |
| Pedagogo | Pedagógica | Responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento das atividades pedagógicas na escola (SEMED, 2019). |
| Professor | Pedagógica | Profissional responsável pela mediação do conhecimento, estimulando a aprendizagem dos alunos (TRAGTENBERG, 2018; SEMED, 2019). |
| Bibliotecário | Pedagógica | Responsável pelas atividades desenvolvidas na biblioteca, bem como a organização e sensibilização para a preservação do acervo (SEMED, 2019). |
| Coordenador de Telecentro | Pedagógico | Profissional responsável pelas atividades desenvolvidas no laboratório de informática e pelos equipamentos constantes neste espaço (SEMED, 2019). |
| Secretário | Administrativa | Responsável pela organização da documentação escolar dos alunos, bem como pelo lançamento de notas no sistema e alimentação de dados no sistema do censo escolar (SEMED, 2019). |
| Auxiliar Administrativo | Administrativa | Profissionais que auxilia, apoiando a escola na organização da documentação dos alunos, bem como na organização física dos documentos escolares na secretaria da escola (SEMED, 2019). |
| Estagiário | Administrativo e pedagógico | É um trabalhador em inserção nas práticas do mercado de trabalho, geralmente um jovem, e deve ter sua atividade orientada (BRASIL, 2008). |
| Serviço Geral | Administrativa | Responsável pela organização e limpeza do espaço escolar (SEMED, 2019). |
| Merendeiro | Administrativa | Profissional responsável pelo preparo e distribuição da merenda escolar, além de organização e manutenção da limpeza do estoque de merenda e da cozinha da escola, respectivamente (SEMED, 2019). |
| Agente De Portaria | Administrativa | Responsável pelo primeiro atendimento à comunidade escolar (SEMED, 2019). |
| Psicólogo | Equipe Multidisciplinar | Profissionais com múltiplas formações, responsáveis pelos atendimentos em grupo nas escolas, mediante demanda. O psicólogo trabalha multidisciplinarmente com os profissionais das outras áreas, no entanto dá ênfase para as intervenções de sua área específica (SEMED, 2019). |

(continuação)

| Colaborador | Área | Principais Atribuições |
|--------------------|-------------------------|--|
| Assistente Social | Equipe Multidisciplinar | Profissionais com múltiplas formações, responsáveis pelos atendimentos em grupo nas escolas, mediante demanda. O assistente social trabalha multidisciplinarmente com os profissionais das outras áreas, no entanto dá ênfase para as intervenções de sua área específica (SEMED, 2019). |
| Fonoaudiólogo | Equipe Multidisciplinar | Profissionais com múltiplas formações, responsáveis pelos atendimentos em grupo nas escolas, mediante demanda. O fonoaudiólogo trabalha multidisciplinarmente com os profissionais das outras áreas, no entanto dá ênfase para as intervenções de sua área específica (SEMED, 2019). |
| Pedagogo | Equipe Multidisciplinar | Profissionais com múltiplas formações, responsáveis pelos atendimentos em grupo nas escolas, mediante demanda. O pedagogo trabalha multidisciplinarmente com os profissionais das outras áreas, no entanto dá ênfase para as intervenções de sua área específica (SEMED, 2019). |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nessa perspectiva, considera-se que, para o bom desempenho de uma instituição escolar, é necessário a participação de colaboradores de área administrativa, pedagógica e multidisciplinar. Para Libâneo (2007), dentro deste quadro têm profissionais com as mais diversas experiências, dentre os quais se destacam também os jovens trabalhadores que, em pesquisas realizadas, buscam novos horizontes de aprendizagens, estão dispostos em aprender e diferem de faixa etária: ora são compreendidos com interstício de idade entre 15 e 24 anos (LOUGHLIN; LANG, 2005; TUCKER; LOUGHLIN, 2006; UNESCO, 2004; BARBOSA, 2018), ora caracterizam-se pela faixa etária entre 15 e 29 anos (SNJ, 2005; BRASIL, 2013). Os jovens são mais evidentes em tipos de trabalho que envolvem interação direta com o público, como é o caso do setor de serviços e do comércio (LOUGHLIN; LANG, 2005; TUCKER; LOUGHLIN, 2006). Por conta das possibilidades de pesquisa, definiu-se para fins desta Tese de doutorado que o jovem trabalhador é um profissional da escola municipal de Manaus, com idade entre 15 e 29 anos, uma definição delimitada por ser mais abrangente no que tange à área de pesquisa.

Diante de todo este quadro que envolve diferentes pessoas, com competências diversas e valores múltiplos, entende-se que o gestor escolar (GE) não pode se limitar a ser o grande responsável pela escola, e, por conseguinte, pelos alunos (TRAGTENBERG, 2018). Segundo Cunha (2010), a palavra gestão vem do latim gerire e significa administrar, dirigir, regular ou ainda gerenciar façanhas. Deste modo, percebe-se que a prática administrativa não se dá de forma

isolada, descontextualizada e individual, ela acontece no grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas (SILVA 2007).

Paro (2003) enfatiza que o homem percebeu, desde a época mais primitiva, que um objetivo a ser atendido, teria mais efetividade se ações e decisões fossem tomadas em conjunto e não de maneira isolada. Na ótica de Libâneo et. al. (2007), a escola necessita de uma determinada administração e organização para alcançar seus objetivos. Para Libâneo et. al. (2007, p. 316), a organização escolar funciona como uma “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios a fim de alcançar objetivos educacionais”.

Com o advento das inovações educacionais, uma nova sociedade baseada no conhecimento destaca que o gestor precisa ir além da prática administrativa e pedagógica, proporcionando experiências que contribuam com o desenvolvimento de todos os envolvidos neste ambiente. Logo, segundo Tragtenberg (2018), o gestor, nas práticas da escola contemporânea, acumula a responsabilidade de gerenciar todos os envolvidos nesse ambiente, além de se responsabilizar pelos seus resultados e suas habilidades e competências, pois cabe ao gestor o "bom exemplo". Por esses motivos, se instala a importância e conveniência de se estudar a possível transferência de valores pessoais e competências profissionais desses gestores aos jovens trabalhadores da escola.

Para Bourdieu (1993), a juventude demonstra a existência de relações de poder entre gerações diferentes, contudo esta discussão no mundo moderno tem enfraquecido na “passagem” do jovem para vida adulta (CASTRO, 2007). Todavia, reconhece-se que apesar de não se limitar às questões hierárquicas na atualidade a transferência de conhecimento a partir das experiências vividas é um processo de vários estágios (FIGUEIREDO et. al., 2014). Então, sob esta ótica, o jovem trabalhador é um indivíduo “convidado” a ingressar no mercado de trabalho, onde serão exigidas competências profissionais, por vezes já desenvolvidas, e que podem apresentar-se integradas por valores que vão lhe auxiliar na adaptação ao mercado (BARBOSA, 2018).

Diante desse cenário, reconhece-se a complexidade do sistema e por isso entende-se que olhar a gestão escolar é ponto-chave na transmissão de valores e desenvolvimento de competências. De acordo com Soares e Teixeira (2006), o gestor desempenha um papel importante na organização escolar, liderando e

coordenando as atividades diárias que envolvem os múltiplos atores com diferentes valores e competências. Souza et. al. (2017) afirmam que o gestor tem a tendência de ser o profissional capaz de se ajustar ao nível de maturidade dos seus colaboradores, desenvolvendo competências pertinentes à sua função.

Em contexto escolar, Trigo e Costa (2008) destacam que uma gestão que se inspira, comunique e dirija por meio de valores, será verdadeiramente facilitadora e inspiradora às mudanças necessárias e ao aumento da qualidade e eficácia das instituições educativas.

Mas nem sempre foi assim, a gestão da escola tem passado por vários processos e mudanças no conhecimento, na organização e nas formas de se comunicar (CORREA, 2012). Essas mudanças, impulsionadas pelo desenvolvimento acelerado da sociedade, dão novas características às nossas realidades política, econômica e social, um movimento que vem sendo vivido e estimulado em busca de se organizar para atender as mais diversas demandas atuais (CORREA, 2012).

Com tantas mudanças articuladas e trazidas à tona, a partir de necessidades da sociedade e também consolidada por documentos e legislações específicas, a gestão escolar tem se visto, obrigatoriamente, com a necessidade de se adaptar aos novos tempos então instituídos. A gestão escolar nesse contexto ganhou espaço de análise, de discussão, de implementação de articulações, surge então “a gestão democrática” (CORREA, 2012, p. 3).

De acordo com Andreotti et. al. (2012), foi na criação dos Grupos Escolares (Primeira República), que a função de diretor escolar foi instituída, e no Brasil, a administração escolar emergiu a partir do período colonial, com o advento da educação dos jesuítas e passou a ser admitida pela sociedade contemporânea.

Na década de 60 e 70, pesquisas em Administração Escolar (RIBEIRO, 1968; ALONSO, 1976) subsidiaram-se na Teoria Geral da Administração (TGA) e afirmavam que a administração de uma escola era equivalente a administração de qualquer outra empresa, portanto a função desse profissional se limitava à resolutividade de situações meramente administrativas. Sua atividade era restrita à responsabilidade de escriturar, em livros de ata, as situações escolares, assinar livros de ponto e conservar o patrimônio.

No contraponto, na instituição da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) e em diálogo com Ribeiro e Anísio Teixeira (RIBEIRO, 1968) defendeu-se que a administração escolar jamais poderia ser

comparada à administração empresarial. Desta forma, atribuiu-se ao administrador escolar, a função de mediador-inovador ao afirmar que se em algum momento a função do diretor faz uma função de serviço e não de mando, esse é o caso do administrador escolar (TEIXEIRA, 1961). Nesta mesma época, o MEC fez a proposta de admitir para os cargos de gestor escolar, apenas os formados no referido curso (BRASIL, 2004).

Agostini (2010), afirma que a qualidade de um sistema de ensino e de uma escola está diretamente relacionada à habilidade de seus colaboradores e, sobretudo, a de seu dirigente. De pouco ou nada adianta a melhoria do currículo formal e das técnicas inovadoras se os gestores e os demais profissionais da escola não evoluírem no mesmo movimento.

A década de 80 é chancelada pela crítica à construção teórica já emoldurada, ou seja, a comparação da escola com empresas e a adoção da TGA na evolução teórica da administração escolar (ABDIAN; OLIVEIRA; JESUS, 2013). Com a redemocratização do Brasil, a educação ganhou impulso a partir de elaborações de documentos educacionais como os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) fazendo com que mudanças significativas fossem realidade, no que tangia às concepções da educação (RICCI, 2003).

Com a Constituição Federal (CF) de 1988, surge a ideia explícita de responsabilidade do Estado e da família em relação a propiciar uma educação promotora de desenvolvimento pessoal e exercício da cidadania (Art. 205), a saber:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade.

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

Artigo 208. O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de:

I – educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezesete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria (Redação dada pela Emenda Constitucional no 59/09);

II – progressiva universalização do ensino médio gratuito (Redação dada pela Emenda Constitucional no 14/96);

III – atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;

IV – educação infantil, em creche e pré-escola, às crianças até 5 (cinco) anos de idade (Redação dada pela EC no 53/06);

V – acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;

VI – oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;

VII – atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde (Redação dada pela Emenda Constitucional no 59, de 2009).

§1º – O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo.

§2º – O não oferecimento do ensino obrigatório pelo Poder Público, ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente.

§3º – Compete ao Poder Público recensear os educandos no ensino fundamental, fazer-lhes a chamada e zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola.

Como descrito nos artigos 206 e 208 da mesma Constituição, percebe-se os princípios basilares do ensino e os deveres do Estado consistindo na ênfase à igualdade de condições para o acesso à escola, à garantia de uma educação de qualidade, à valorização dos profissionais da educação e à liberdade de aprender e ensinar. Contudo, em nenhum momento se explicita a figura nominal do gestor escolar, apesar de entendê-lo como figura responsável por fomentar práticas administrativas capazes de promover o intercâmbio de padrões dentro da instituição, estimulando que mudanças sejam implementadas para atender as mais diversas necessidades de um dado contexto (CORREA, 2012; CÂMARA, 2013). Paro (1986) defendeu a administração escolar como sendo uma construção teórica *sui generis* e que deve ser produto da coordenação de um esforço humano múltiplo e coletivo, distanciando da ideia de poder e autoridade irrestrita sobre seus pares de trabalho.

Na década de 1990, instituiu-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9394, em seu Art. 14 estabelece sobre a gestão (1996):

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A referida Lei em seu artigo 12, item II, definiu ainda que cabe a gestão escolar “administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros”. A partir desse marco, identifica-se movimentos que incentivam estudos e práticas referentes à escola sob uma perspectiva diferente, agora mais “democrática, visando um novo olhar no setor educacional, sendo assim, são incumbências da gestão escolar” das existentes sobre a administração e do diretor escolar (CORREA, 2012, p. 4). Freire (1991) defende a escola popular democrática.

Contudo, Lima (2007) alertou em seus estudos que a administração escolar, de forma isolada, não pode resolver todos os problemas da educação, no entanto, pode ser uma ferramenta de democratização da escola e da sociedade quando propõe que o diretor escolar exerça uma liderança democrática e criativa, e seja capaz de promover a diferença, transformando a escola em um ambiente sério e, na mesma medida, alegre, prazeroso, bonito e saudável.

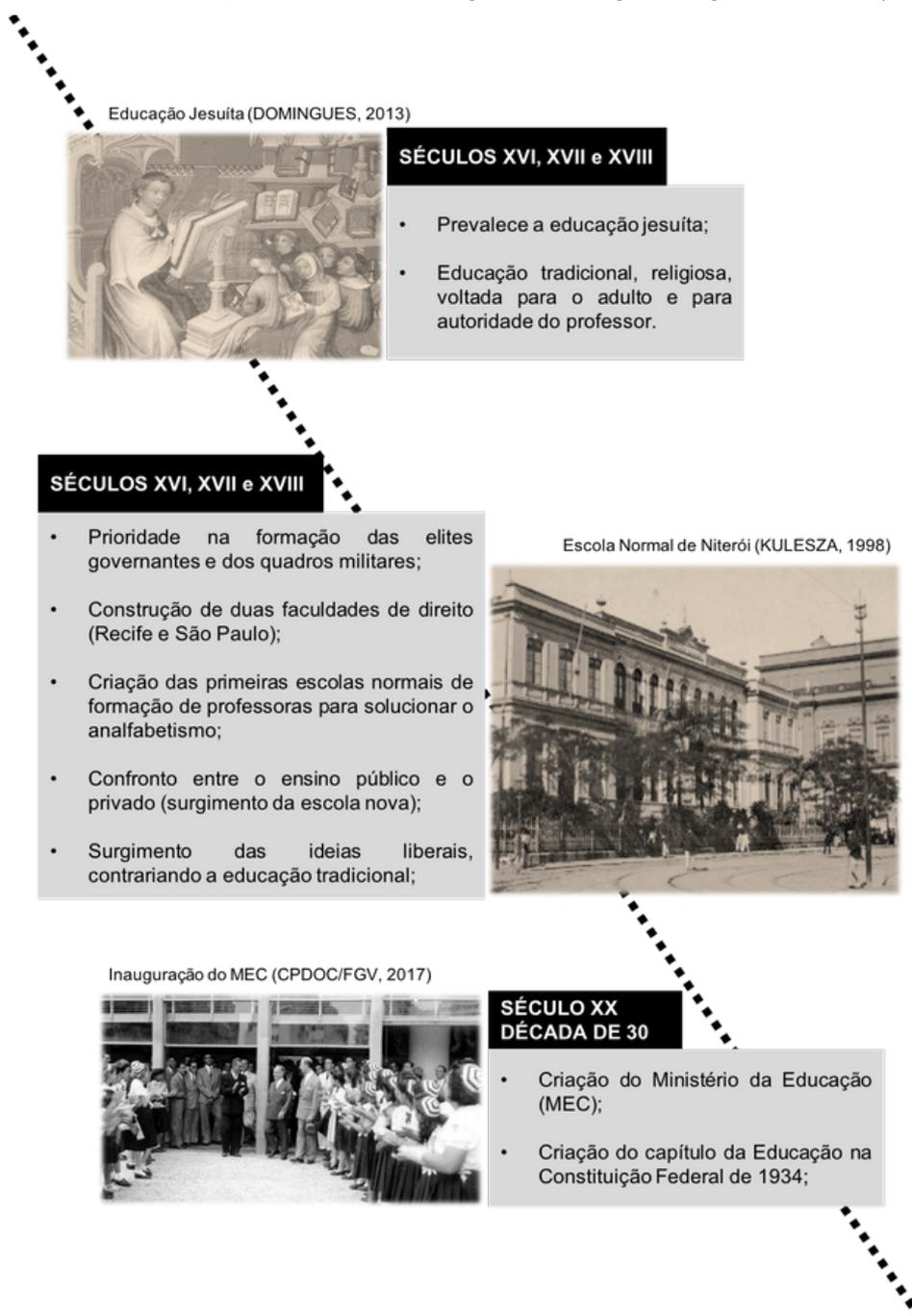
Já o início dos anos 2000 é marcado por um novo olhar acerca da função do gestor escolar, que ganha ênfase por começar a ser reconhecido como um agente responsável pela promoção de transformações de práticas e de organização escolar (LÜCK, 2000; 2006. p. 12). A autora sugere que a figura do gestor escolar é essencial, pois ele "busca pela qualidade e melhoria contínua da educação". Além disso, duas ópticas definem as competências dos gestores, a saber: "a da função/profissão em si (determinadas por um conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o desempenho das responsabilidades profissionais) e a da pessoa a exercê-la (referindo-se a capacidade de execução de uma ação laboral específica)" (LÜCK, 2000; 2006.p. 14).

Sob esse prisma, o diretor se apresenta como o servidor responsável pelo funcionamento da escola como um todo, sendo o líder da comunidade acadêmica e com a capacidade de colocar em prática os princípios da gestão democrática, ou seja, busca eficiência em seus resultados (ABDIAN; OLIVEIRA; JESUS, 2013). E mais recentemente esta discussão é marcada, segundo Lück (2009), trazendo o

gestor como indivíduo para estimular e liderar o desenvolvimento de competências no contexto escolar, fomentando o desenvolvimento e as práticas inovadoras.

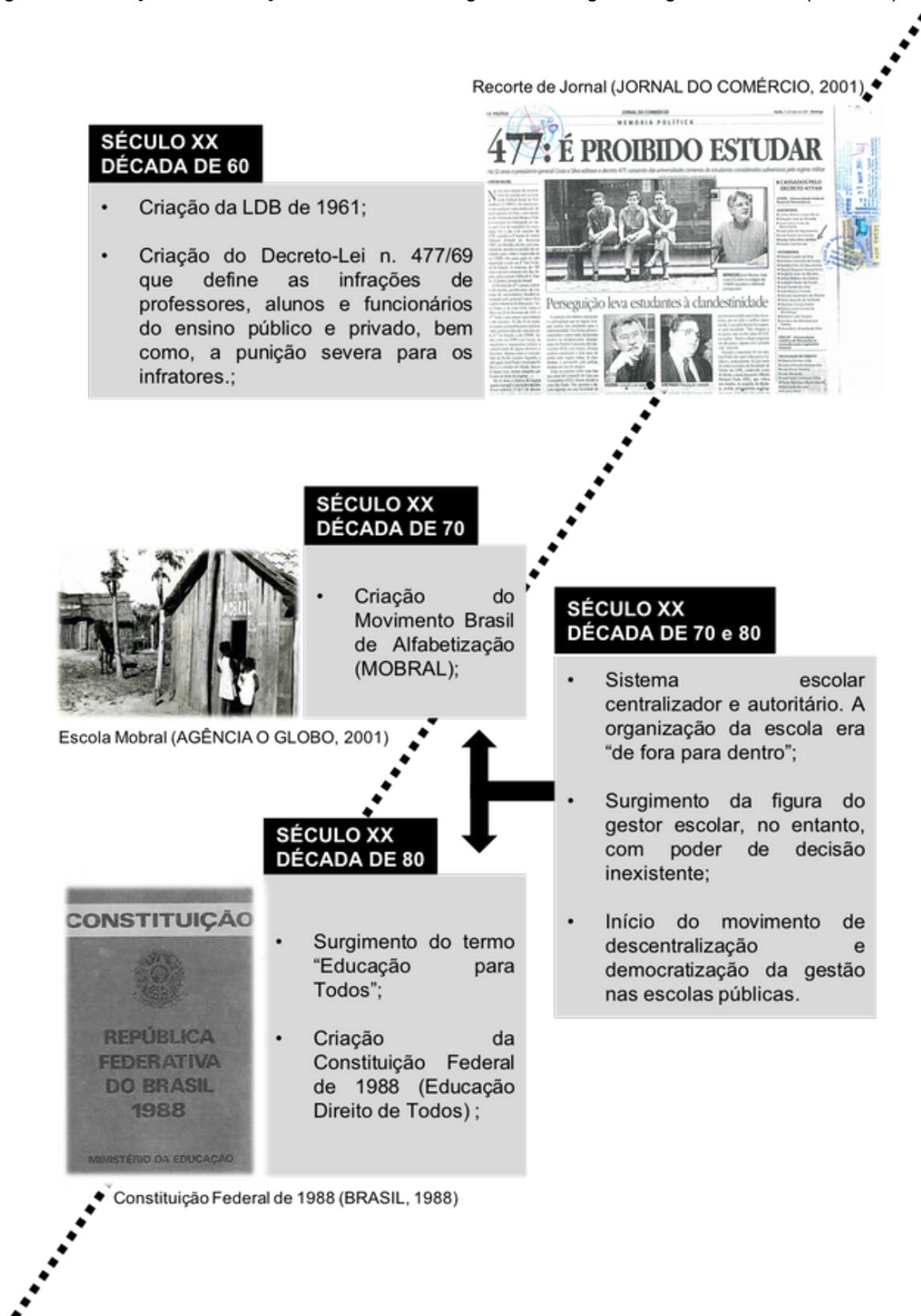
Como forma de organizar alguns dos principais eventos ocorridos nas referidas décadas, elaborou-se as figuras a seguir:

Figura 1 - Evolução da Educação Brasileira e o surgimento da figura do gestor escolar (continua)



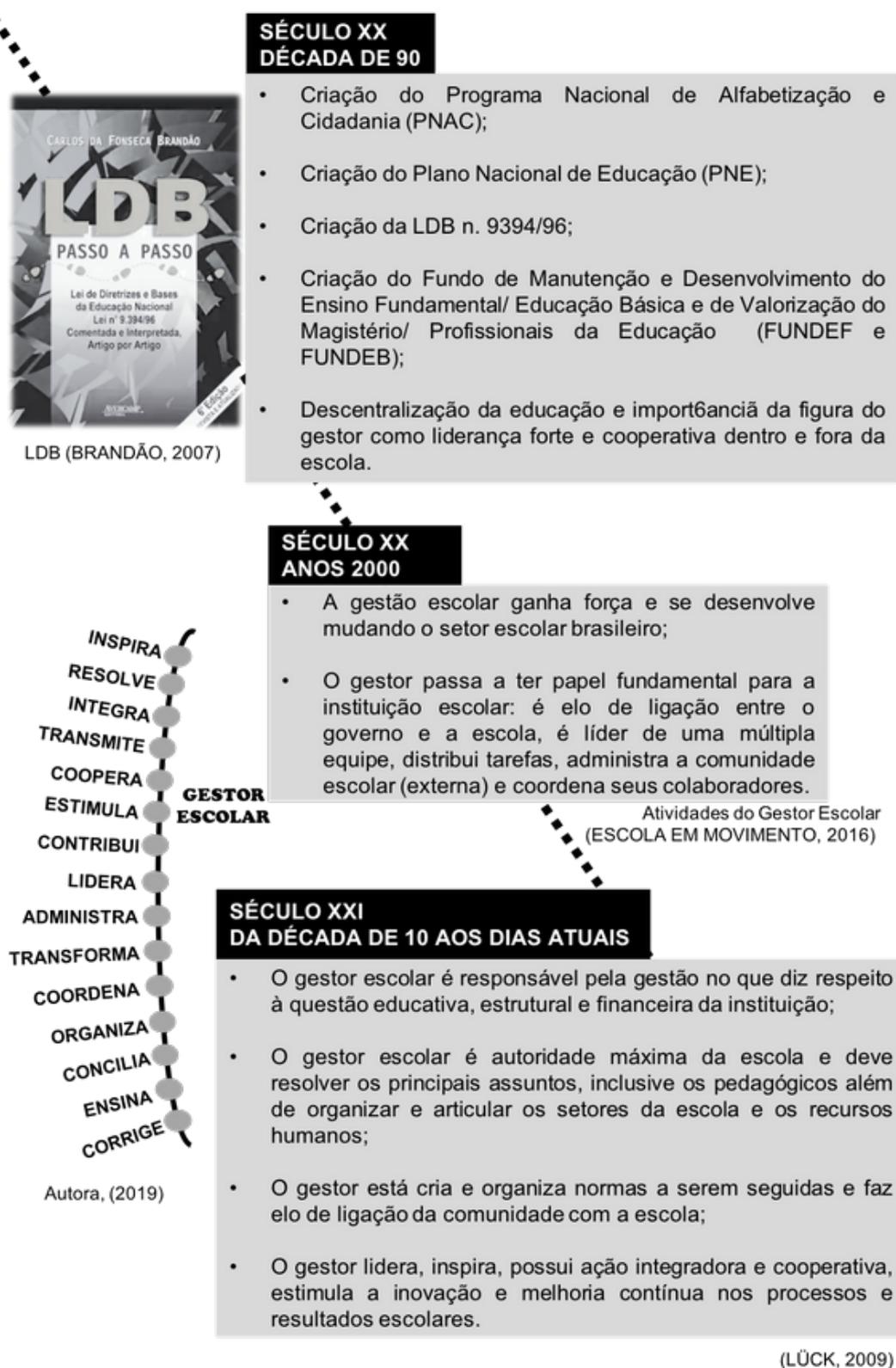
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 2 - Evolução da Educação Brasileira e o surgimento da figura do gestor escolar (continua)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 3 - Evolução da Educação Brasileira e o surgimento da figura do gestor escolar (continuação)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Tendo em vista os fatos e épocas citadas, percebe-se que a educação evoluiu consideravelmente, principalmente sob o ponto de vista do acesso à escola pública, gratuita e que busca constantemente a qualidade. O que antes era focado no tradicional, religioso e na autoridade dos adultos, atualmente se baseia no conhecimento onde formar ou transferir valores e competências é um conceito que invade, principalmente a educação formal (LÜCK, 2009).

Seguindo essa linha de pensamento, pode-se inferir que a possibilidade de um gestor escolar transferir valores e competências para um neófito na profissão é expressiva, pois esse profissional está sendo, constantemente, submetido à formação disseminada no dia a dia por seus gestores que, por sua vez, são capazes de acentuar, cada vez mais, os conhecimentos adquiridos ao longo de suas histórias pessoais e profissionais (VELOSO et al., 2004).

Toda essa transformação no contexto escolar e no movimento de democratização da escola pública foi acelerado por mudanças não só em termos econômicos, mas também em termos sociais e culturais, no qual o acesso à tecnologia digital da informação e à comunicação trouxe a exigência de uma mudança acelerada (CORREA, 2012). Frente a este cenário que articula infinitas mudanças, movimentos inovadores emergiram e impactaram na educação internacional e brasileira como descreve-se no quadro 2.

Quadro 2 - Inovações Educacionais Mundiais (continua)

| Autor | Projetos | Características que influenciaram o Brasil |
|--------------|----------------------------|---|
| Ricci (2003) | Escola Dual Alemã | A Escola Dual interliga a aula teórica no ambiente escolar à formação prática em diversos ambientes empresariais que financiam seus estudos e lhe pagam um salário durante o programa. A intenção é que teoria e prática possam transmitir aos alunos do Dual as linhas mestras para seu futuro caminho profissional. Nas empresas eles percorrem de forma rotativa as diversas áreas existentes, de acordo com o ramo escolhido. Aos professores, são oferecidas formações de acordo com o ramo que desempenha o ensino. Desta forma, o currículo é cumprido com vistas às evoluções tecnológicas, às demandas de mercado e a vivência no mundo do trabalho. |
| Ricci (2003) | Propostas do Banco Mundial | Fomento, a partir de programas que priorizam a formação para o mercado de trabalho, especialmente os direcionados às novas tecnologias e ao trabalhador multifacetado. |

(continuação)

| Autor | Projetos | Características que influenciaram o Brasil |
|--|---|--|
| Ricci (2003); Costa et. al.,(1997). | Programas de Qualidade Total | Programa de origem americana e inspirado nos princípios industriais e no modelo toyotista. A busca é pela satisfação do cliente, pelo lucro e pela acumulação do capital. Dentre as novidades trazidas pela época, a Gestão pela Qualidade Total (GQT) nas instituições de ensino surge como uma alternativa de maior eficiência e eficácia dos processos administrativos e educacionais. Nesse contexto, a Qualidade Total (QT) efetivamente, "só será realidade com a participação, envolvimento e comprometimento de todas as pessoas da instituição". |
| Fonseca e Oliveira (2009). | Projeto Pró-Qualidade | A busca é pela melhoria do sistema educacional do estado de Minas Gerais a partir de formas construtivas para efetivar mudanças e aperfeiçoamento das escolas. O foco era nas seguintes estratégias: a) ajudar os diretores de escola a assumirem novas posturas (liderança, administração escolar, descentralização); b) proporcionar ferramentas para os administradores centrais e regionais possuírem instrumentos que favoreçam a tomada de decisão; c) aumentar o acesso de professores às formações continuadas; d) distribuir material didático aos alunos das escolas públicas; e) melhorar a administração (utilização e conservação) do espaço escolar. |
| Fonseca e Oliveira(2009); Banco Mundial(1994). | Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) | Adoção de planejamento com enfoque gerencial (planejamento estratégico). |
| Fonseca e Oliveira (2009); Banco Mundial (1994); Veloso et al. 2004. | Programa de Apoio às Inovações Educacionais (PAIE) | Desenvolvimento de múltiplas modalidades de formação continuada e de trabalhos participativos a fim de refletir a prática na escola. |
| Fonseca e Oliveira (2009); Banco Mundial(1994). | Projeto de Desenvolvimento e Enriquecimento Curricular (PRODEC) | Favorecia as ações incentivadoras da autonomia nas práticas pedagógicas e incentivava a resolutividade de problemas pedagógicos pela própria comunidade escolar. |
| Decreto nº 5.707/2006, (2006); Brandão e Babry (2005). | Gestão por Competência | Focada para um paradigma de gestão alternativa apta a interromper indivíduos mais instruídos e competentes para exercer uma função, de forma que proporcione mais valor e vantagens competitivas para a organização. Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho da função de um servidor com o objetivo de atingir os anseios da organização. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Todo este movimento é compreendido por Libâneo (2007) como sendo a redemocratização, que se caracteriza a partir dos seguintes aspectos:

- a) democratização do acesso e garantia de permanência;
- b) qualidade social da educação;

c) instauração do regime de colaboração e da redemocratização da gestão.

Estes acontecimentos históricos aconteceram logo após o fim da ditadura militar, onde a descentralização emerge e o papel do gestor deixa de ser aquele que gera desafios, como defende Cunha (2010), e se amplia como sendo aquele que contribui com a formação de competências e transferência de valores (VELOSO et. al., 2004). Com esta afirmação, evidencia-se que é necessário um trabalho em equipe, com foco em resultados e que todos deverão estar "falando a mesma linguagem", isso representa que valores pessoais e competências profissionais serão postas e definidas sob as quais será direcionado o desenvolvimento do trabalho (COSTA et. al., 1997).

Para finalizar esta discussão sobre educação brasileira, da gestão à democratização, define-se, para fins desta Tese de doutorado, que a educação como um todo supera a história, propriamente dita, e desenvolve-se nos dias atuais focando nas questões emergidas a partir da redemocratização das práticas educacionais brasileira. Isso, pois as reformas aconteceram e descentralizaram a autonomia e a democratização dos processos administrativos. Sendo assim, entende-se que no interior das instituições educacionais contemporâneas, a democratização está condicionada à participação da comunidade escolar na decisão dos processos educacionais, ou seja, na composição de conselhos escolares, associação de pais e mestres, grêmios estudantis etc. (ANTUNES, 2008).

2.2 VALORES: DO CONCEITO AO CONTEXTO ESCOLAR.

De forma abrangente falar em valor é discutir um constructo individual e, portanto, pessoal (ZEITHAML, 1998). O valor pode ser compreendido como uma vontade pessoal e global em detrimento a um objetivo específico do ser humano (MIRANDA et. al., 2017). Silva e Costa (2015) afirmam que o valor contribui, de forma significativa, na construção do sentido do trabalho e por este motivo destina grande parte da sua vida para realização desta atividade (BIANCHETO; COLTRE; MELLO, 2017).

Birou (1976, p. 419), no Dicionário das Ciências Sociais, refere-se: "a palavra 'valor' é uma das que possuem significação mais rica, mais complexa e mais difícil de definir". Este autor pensa o sentido de "valor" como a "capacidade que um objeto (coisa, ideia ou outra pessoa) tem de satisfazer um desejo, uma necessidade ou uma aspiração humana", diferenciando como principais categorias de valores os

valores econômicos, jurídicos, éticos ou morais, culturais e religiosos (BIROU, 1976, p. 419). Embora a ampla variedade de significados, é consensual que algo só tem valor na medida em que o tenha para alguém (HESSEN, 2001), tratando-se, portanto, de um conceito dependente e estritamente inerente à condição humana.

Nos últimos vinte anos, o conceito de valor foi adotado sob múltiplas formas, além das mais prosaicas já utilizadas na linguagem comum. Os valores evoluíram para: a) classificar princípios coletivos orientadores da ação b) definir cultura organizacional e c) explicar comportamentos individuais no contexto organizacional. Embora ainda longe de correlações já existem literaturas acadêmicas e pesquisas empíricas significativas sobre a importância do sistema de valores pessoais nas práticas de administração empresarial (KOZAN; ERGIN, 1999; MUNENE; SCHWARTZ; SMITH, 2000; TAMAYO et. al., 2001; ESPARZA; FERNÁNDEZ, 2002; SMITH; PETERSON; SCHWARTZ, 2002; SOARES et. al., 2006).

Em inúmeros aspectos da vida do ser humano, os valores estão presentes e manifestam-se na forma como este faz escolha e se relaciona com outras pessoas na sociedade (TAMAYO et. al., 2001). A exemplo disso, pode-se destacar: quando da motivação a viagens à lazer (TUCHTENHAGEN; DAMASCENA, 2017); quando da prontidão para as novas tecnologias (PEREIRA, 2009; FUJIHARA, 2018); quando do uso de tatuagens e outros adereços para o corpo (CAVALCANTI, 2009; MEDEIROS, 2008); quando do consumo de determinado eletrodoméstico (MARMITT, 2001); quando das relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais (JULIÃO; SANTOS; PAIVA, 2017); quando da escolha de um automóvel (MENDONÇA; PIMENTA, 2015); e até quando da escolha de sua profissão (GROHMANN et. al., 2012).

Para melhor compreensão desta discussão, destaca-se que o estudo pioneiro que buscou identificar os valores humanos foi realizado por Rokeach (1973). Neste trabalho, o autor definiu valor como sendo uma crença duradoura ou ainda um modo específico de conduta ou estado-final de existência.

Para Rokeach (1973) o valor é algo pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado-final de existência oposto”, estando presente em todos os campos das ciências sociais e tendo pertinência transversal para o estudo da maioria dos fenômenos sociais. Desta forma, para o autor, os valores existem em número reduzido e quantificável, referindo-se a preferências estáveis por

determinados modos de conduta (valores instrumentais) ou estados-finais de existência (valor terminais), em detrimento de outros.

Rokeach (1973) detalhou que os valores instrumentais representam a preferência por um determinado comportamento, diferenciando os valores morais (quando violados, provocam sentimentos de culpa), dos valores de competência centrados na pessoa e não na sua relação com os outros (quando violados, provocam a sensação de vergonha e de incompetência). Enquanto que os valores terminais representam a preferência por estados-finais de existência, diferenciando os valores centrados no indivíduo dos valores centrados na sociedade.

Na conjuntura organizacional, os valores, outrossim, influenciam a ação gerencial, no entanto, a relação entre valores pessoais e gestão envolve uma complexidade de fatores impactantes na prática do gestor e de suas escolhas (BARRETT, 2008). Apesar disso, “valor” é dito por diversas áreas do conhecimento como porta de acesso à essência espiritual do ser humano (ALMEIDA; SOBRAL, 2009).

Os valores pessoais são também invocados, segundo Kluckhohn (1951) e Rokeach (1973), como conceito central para entender fenômenos sociais, entre eles o comportamento humano em contexto organizacional, uma discussão que transcende a conceitos e práticas de diferentes gerações e chega nos dias atuais se expressando de forma significativa, pois, como destaca Barrett (2008), os indivíduos da sociedade do conhecimento procuram, cada vez mais, trabalhar em organizações que ofereçam condições de empoderamento, no sentido de lhes possibilitar que encontrem a realização pessoal, respeitando os seus valores mais nobres e profundos.

Ao longo do tempo, a teoria dos valores humanos recebeu contribuições com estudos de grandes autores, como: Rokeach (1973) quando propôs o Rokeach Values Survey (RVS) na intenção de medir os valores; Hofstede (1980) quando estudou os valores em nível cultural e Feather (1996) quando trabalha o “cognitivo” dos sistemas de valores. No entanto, a teoria sobre os valores humanos básicos, realizada por Schwartz (1992), foi a mais considerada, por investigadores, no estudo de valores (SALOMÃO, 2014).

Esta teoria, ainda hoje é considerada um marco no estudo da temática pelas principais fontes científicas da área de psicologia, como é o caso do Journal of Cross Cultural Psychology (JCCP). Desde 1992, Schwartz já considera “valor” como

condição sine qua non da existência do homem e passou a estudá-lo de forma distinta aos estudos anteriores, que era o estudo de uma simples listagem de valores. Daí em diante, Schwartz propõe uma teoria capaz de desenvolver um conjunto de metas motivacionais qualificadas a prever inúmeras variáveis em distintos grupos culturais (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

Considera-se que a proposta da teoria refinada unifica os valores humanos e relaciona, dinamicamente, as categorias motivacionais existentes de maneira que se perceba a alta e baixa prioridade para os níveis compatíveis e conflitantes, respectivamente, o que Torres, Schwartz e Nascimento (2016) apresentaram em um círculo motivacional. No entanto, havia um alerta na validação do refinamento dessa teoria refinada, no Brasil, tendo em vista que estes não tinham sido relacionados com as variáveis comportamentais que esperam motivar (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016). Esse modelo indica que :

[...] as associações entre os valores e o comportamento devem refletir um contínuo circular motivacional. Os valores são compatíveis à medida que os comportamentos promovem ou expressam metas de um par de valores. Quando os comportamentos têm consequências opostas para dois valores, promovendo a meta de um em detrimento do outro, os valores estão em conflito. (TORRES, SCHWARTZ, NASCIMENTO, 2016, p. 3).

O círculo motivacional dessa teoria é graficamente demonstrado por quatro círculos, um dentro do outro, conforme figura 2. Os grupos de valores, nos círculos um, dois e três (de fora para dentro) aparecem sempre com associações opostas: No círculo 1 (o mais externo), nota-se a presença de dois grupos, um na parte superior (que tratam de lidar com a ansiedade e são mais propensos a motivar as pessoas que estão livres desta ansiedade) e outro na parte inferior (que estão, relativamente, livres desta ansiedade, porém em constante proteção do eu contra ansiedade e ameaça) (TORRES, SCHWARTZ, NASCIMENTO, 2016).

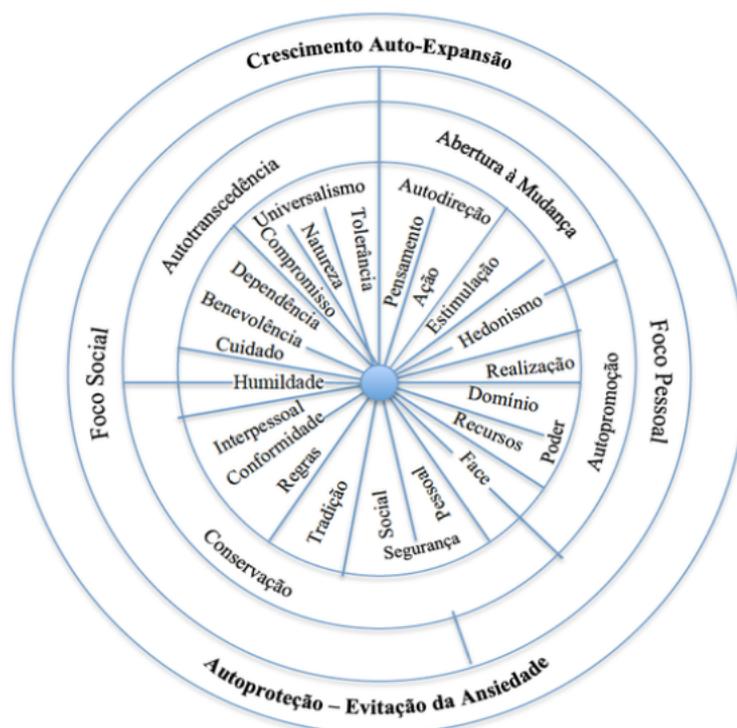
No círculo 2 (indo para dentro da figura), nota-se outros dois grupos, desta vez posicionados ao lado direito (individualidade, pois integram valores que preocupam-se com resultados para si mesmo) e o outro ao lado esquerdo (coletividade, pois integram valores que preocupam-se com resultados para outros ou para as organizações) (TORRES, SCHWARTZ, NASCIMENTO, 2016).

Adiante, percebe-se o círculo 3 (em direção e mais próximo ao núcleo da figura), contendo outros quatro grupos de tipos motivacionais, estes de segunda

ordem, que se posicionam em polos contraditórios, são eles: Abertura à mudança em oposição à Conservação e Autopromoção, em oposição à Autotranscendência (TORRES, SCHWARTZ, NASCIMENTO, 2016). E por fim, no círculo 4, os 19 valores que uma pessoa pode ter, sendo que a busca de um valor em um lado pode conflitar com a busca dos valores distantes e do outro lado do círculo.

É salutar imprimir a importância de que o valor Hedonismo divide elementos tanto no domínio de Abertura à Mudança quanto à Autopromoção, por suas semelhanças (SCHWARTZ, 2009; SCHWARTZ et. al., 2012). Desta mesma forma, o valor de Humildade está posicionado entre Autotranscendência e Conservação porque a renúncia de autointeresse pode refletir preocupação com os outros ou cumprimento das expectativas sociais. Finalmente, o valor Face expressa elementos de Poder e valores de Segurança devido ao possível controle de pessoas e comando de recursos (SCHWARTZ et. al., 2012). De acordo com Schwartz et. al., (2012) a teoria refinada foi desenvolvida com o objetivo de retratar os objetivos ou desejos de uma pessoa, que apontam implicitamente a relevância de um valor (SCHWARTZ et. al., 2012; GOUVEIA, 2009), conforme apresentado na figura 2.

Figura 4 - Círculo motivacional dos valores - Teoria Refinada



Fonte: Torres, Schwartz e Nascimento (2016, p.3).

Com base no exposto, pode-se perceber que a primeira dimensão, Abertura à Mudança x Conservação, junta os valores que indicam a pessoa seguir em frente, mesmo sem saber a direção que está indo, aventura-se pelo novo desde que este represente sua própria vontade e interesse. Em contrapartida, a conservação, tende pela certeza nas relações com a sociedade, com grupo de pessoas, com si mesmo e com as instituições (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016). Segundo os autores, a segunda dimensão denominada autopromoção x autotranscedência é também bipolar e opõem-se sob o ponto de vista da promoção de interesses.

Torres, Schwartz e Nascimento (2016) deixam claro que a primeira (autopromoção) é quando as pessoas se motivam na promoção de seus próprios interesses, mesmo que eles sejam alcançados por meio do esforço de outrem. Por outro lado, a autotranscedência, é quando o indivíduo ultrapassa o egoísmo, abrindo mão de seus interesses, para promover satisfação aos outros (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

Seguindo esta teoria de Torres, Schwartz e Nascimento (2016) a composição dessas quatro dimensões resultam em um conjunto de dois focos e dois polos que se expressam em 19 valores, segundo a teoria refinada de Torres, Schwartz e Nascimento (2016), são eles:

- Dimensão 1 - Abertura à Mudança: composta por três valores, são eles: Autodireção de Pensamento (liberdade do indivíduo para desenvolver suas intenções a partir do seu entendimento/ conhecimento); Autodireção de Ação (liberdade do indivíduo para determinar o que fazer); Estimulação (entusiasmo, do indivíduo, por mudança e novidades);
- Dimensão 2 - Conservação: integrada por um conjunto de seis valores, sendo: Tradição (manutenção, pelo indivíduo, de costumes, tradições culturais, familiares ou religiosas); Humildade (o indivíduo tem plena consciência de quem é, mostra-se comedido e razoável); Conformidade com Regras (o indivíduo cumpre a legalidade constitucional); Conformidade Interpessoal (o indivíduo se preocupa em não incomodar aos outros, imprime respeito e educação aos outros); Segurança Social (o indivíduo se preocupa com a segurança coletiva e/ou nacional); Segurança Pessoal (o indivíduo sente que tem importância aos outros);

- Dimensão 3 - Autopromoção: composta por um conjunto de quatro valores, a saber: Poder sobre Recursos (poder, do indivíduo, de controlar os eventos por meio de ferramentas e instrumentos); Poder de Domínio (poder, do indivíduo, em dominar outras pessoas por meios variados); Realização (busca do sucesso, pelo indivíduo, de acordo com seus padrões sociais que pode variar de acordo com a cultura); Hedonismo (prazer e gratificação sensual do indivíduo);
- Dimensão 4 - Autotranscendência: resultante de um conjunto de cinco valores, são eles: Benevolência Dependência (o indivíduo provoca confiabilidade aos membros do grupo); Benevolência Cuidado (o indivíduo é zeloso com os membros do grupo); Universalismo Compromisso (o indivíduo tem compromisso com a igualdade, justiça e salvaguarda das pessoas); Universalismo Natureza (o indivíduo se preocupa com a preservação do meio ambiente); Universalismo Tolerância (o indivíduo admite e compreende os indivíduo que são diferentes dele, é tolerante);

Além destes 18 valores citados e categorizados em 4 dimensões distintas, tem-se ainda o valor 19 expresso como “Face”, que envolve elementos tanto de segurança quanto de poder por meio do cuidado que o indivíduo tem com sua própria imagem. Este, segundo Torres, Schwartz e Nascimento (2016), inclui tanto o tipo motivacional conservação, quanto o tipo motivacional autopromoção.

Tomando por base o círculo motivacional dos valores da Teoria Refinada proposta por Torres, Schwartz e Nascimento (2016) organizou-se o quadro 3 com os dezenove valores e as suas definições conceituais delineadas em metas motivacionais por Salomão (2014):

Quadro 3 - Os 19 valores da teoria refinada (continua)

| Valor | Polo | Foco | Dimensões | Metas Motivacionais |
|---------------------------|------------------------------------|-------------|--------------------|--|
| Autodireção de Pensamento | Crescimento Auto-Expansão | Pessoal | Abertura à Mudança | Liberdade para cultivar suas próprias ideias e habilidades |
| Autodireção de Ação | Crescimento Auto-Expansão | Pessoal | Abertura à Mudança | Liberdade para determinar suas próprias ações |
| Estimulação | Crescimento Auto-Expansão | Pessoal | Abertura à Mudança | Excitação, novidade e mudança |
| Hedonismo | Autoproteção Evitação de Ansiedade | Pessoal | Autopromoção | Prazer e gratificação sensual para si mesmo |
| Realização | Autoproteção Evitação de Ansiedade | Pessoal | Autopromoção | Sucesso de acordo com os padrões sociais |

(continuação)

| Valor | Polo | Foco | Dimensões | Metas Motivacionais |
|---------------------------|---|------------------|----------------------------|---|
| Poder de Domínio | Autoproteção Evitação de Ansiedade | Pessoal | Autopromoção | Poder pelo exercício de controle sobre as outras pessoas |
| Poder Sobre Recursos | Autoproteção Evitação de Ansiedade | Pessoal | Autopromoção | Poder pelo controle sobre materiais e recursos sociais |
| Face | Autoproteção Evitação de Ansiedade | Pessoal e Social | Conservação e Autopromoção | Manutenção da sua imagem pública e evitar humilhação |
| Segurança Pessoal | Autoproteção Evitação de Ansiedade | Social | Conservação | Segurança em seu ambiente imediato |
| Segurança Social | Autoproteção Evitação de Ansiedade | Social | Conservação | Segurança e estabilidade da sociedade (mais ampla) |
| Tradição | Autoproteção Evitação de Ansiedade | Social | Conservação | Manutenção e preservação da cultura, família ou religião |
| Conformidade com Regras | Autoproteção Evitação de Ansiedade | Social | Conservação | Conformar-se com regras, leis e obrigações formais |
| Conformidade Interpessoal | Autoproteção Evitação de Ansiedade | Social | Conservação | Evitar chatear ou machucar outras pessoas |
| Humildade | Autoproteção – Evitação de Ansiedade | Social | Conservação | Reconhecimento da própria insignificância em um contexto amplo |
| Benevolência Dependência | Crescimento Auto-Expansão | Social | Autotranscedência | Ser um membro confiável e fidedigno do endogrupo |
| Benevolência Cuidado | Crescimento Auto-Expansão | Social | Autotranscedência | Devoção ao bem-estar dos membros do endogrupo |
| Universalismo Compromisso | Crescimento Auto-Expansão | Social | Autotranscedência | Comprometimento com igualdade, justiça e proteção de todas as pessoas |
| Universalismo Natureza | Crescimento Auto-Expansão | Social | Autotranscedência | Preservação do ambiente natural |
| Universalismo Tolerância | Crescimento Auto-Expansão | Social | Autotranscedência | Aceitação e entendimento dos outros que são diferentes de si |

Fonte: Adaptado de Salomão (2014).

Com base na descrição de Tavares (2010), Tragtenberg (2018), SEMED (2019), Buss (2008) e Sander (2007), apresentada no quadro 1, sendo o gestor um profissional sensível às questões humanas, com visão de totalidade, responsável pela escola e pelo desenvolvimento do conhecimento; e o jovem trabalhador, para esta pesquisa de doutorado, os compreendidos com interstício de idade entre 15 e 29 anos e, geralmente, encontrados em tipos de trabalho que envolvam interação direta com o público - nos setores de serviço e comércio (LOUGHLIN; LANG, 2005;

TUCKER; LOUGHLIN, 2006), considera-se que estes 19 valores podem ser vivenciados no contexto escolar, haja vista alguns ajustes como descrevem Torres, Schwartz e Nascimento (2016), Salomão (2014) e Borges e Cunha (2016), a saber:

- Valor 1: **autodireção de pensamento** que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais como: liberdade para cultivar e aplicar ideias e habilidades próprias no contexto escolar;
- Valor 2: **autodireção de ação** que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais como: liberdade para determinar suas próprias ações;
- Valor 3: **estimulação**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: excitação, novidade e mudança;
- Valor 4: **hedonismo**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: prazer e gratificação sensual para si mesmo, ou seja, aquisição de prazer que supra necessidades e desejos próprios a partir da realização de um determinado serviço;
- Valor 5: **realização**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: sucesso de acordo com os padrões sociais;
- Valor 6: **poder de domínio**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: poder pelo exercício de controle sobre as outras pessoas;
- Valor 7: **poder sobre recursos**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: poder pelo controle sobre materiais e recursos sociais;
- Valor 8: **face**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: manutenção da sua imagem pública e evitar humilhação;
- Valor 9: **segurança pessoal**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: segurança em seu ambiente imediato;
- Valor 10: **segurança social**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: segurança e estabilidade da sociedade (mais ampla);
- Valor 11: **tradição**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: manutenção e preservação da cultura, família ou religião;
- Valor 12: **conformidade com regras**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: conformar-se com regras, leis e obrigações formais;

- Valor 13: **conformidade interpessoal**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: evitar chatear ou machucar outras pessoas;
- Valor 14: **humildade**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: reconhecimento da própria insignificância em um contexto amplo;
- Valor 15: **benevolência dependência**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: ser um membro confiável e fidedigno do endogrupo;
- Valor 16: **benevolência cuidado**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: devoção ao bem-estar dos membros do endogrupo;
- Valor 17: **universalismo compromisso**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: comprometimento com igualdade, justiça e proteção de todas as pessoas;
- Valor 18: **universalismo natureza**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: preservação do ambiente natural;
- Valor 19: **universalismo tolerância**, que pode ser expresso ou analisado por metas motivacionais, como: aceitação e entendimento dos outros que são diferente de si;

Conforme mencionado por Torres, Schwartz e Nascimento (2016, p. 14): “É plausível que mecanismos causais apresentados em outras pesquisas [...] reforçam a ideia de que valores influenciam os comportamentos, o que não foi testado aqui”. É nesta perspectiva que vem sendo desenvolvida a pesquisa.

Destaca-se, portanto, que o modelo de Torres, Nascimento e Schwartz (2016) incluem valores que permitem uma abordagem no contexto escolar, como, por exemplo: autodireção de pensamento, autodireção de ação, estimulação, realização, face, segurança pessoal, tradição, conformidade com regras, conformidade interpessoal, benevolência dependência, universalismo compromisso, universalismo natureza e universalismo tolerância haja vista que o contexto escolar possui um cenário desafiador, integra múltiplos saberes, diferentes formações, necessidade de preservação do meio ambiente e a interação com pessoas que pensam diferente de si.

Por fim, destaca-se que apesar da amplitude da discussão não se evidenciou um consenso entre os pesquisadores sobre como ou “se” os valores regem ou se

relacionam com as competências profissionais. Para fins desta Tese de doutorado, considerando o contexto escolar, sob a prática de gestores e de jovens trabalhadores, dispõe-se a tratar de uma das buscas que se pretende realizar. E para tanto se discute a seguir a temática competência.

2.3 COMPETÊNCIAS: UMA DISCUSSÃO À LUZ DA ESCOLA.

O conceito de competência surgiu pela primeira vez, nas palavras de David McClelland (1973), como sendo uma abordagem para além dos testes de inteligência realizados em escolha de profissionais para cargos específicos. Para o autor, a competência é uma característica subjacente ao indivíduo, que se traduz num desempenho superior de uma tarefa ou na solução de determinada situação. Diferencia-se, portanto, competência de atitudes, habilidades e conhecimentos, que é compreendida por Fleury e Fleury (2001) como um conjunto de competências pessoais.

Woodruffe (1991) diferencia competency e competence, na língua inglesa. Para o autor, competency relaciona-se à perspectiva do comportamento, por meio da performance percebida como componente do próprio sujeito, enquanto a competence está ligada às áreas de trabalho onde a pessoa é tida como competente, ou seja, corresponde ao desenvolvimento da sua prática de trabalho em nível de excelência, estando assim diretamente relacionada aos resultados conquistados.

A partir da fala de Le Boterf (2003) e do que foi reafirmado por Fleury e Fleury (2001), as competências profissionais devem conciliar valor social do indivíduo, bem como agregar valor para a empresa. Sob esse ponto de vista, considera-se que a noção de competência pode ser concatenada à responsabilidade, engajamento, integração de saberes complexos e múltiplos, visão estratégica, bem como com saber agir e aprender. Uma discussão que Deluiz (2001, p. 13) denominou de competência profissional surgiu:

[...] no mundo empresarial a partir dos anos 80, no contexto da crise estrutural do capitalismo que se configura, nos países centrais, no início da década de 70. Esta crise se expressa pelo esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista; pela hipertrofia da esfera financeira na nova fase do processo de internacionalização do capital; por uma acirrada concorrência intercapitalista, com tendência crescente à concentração de

capitais devido às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; e pela desregulamentação dos mercados e da força de trabalho, resultantes da crise da organização assalariada do trabalho e do contrato social.

Tomando por base o cenário descrito, entende-se que a definição de competência é ampla e não se limita a olhar para o indivíduo, podendo ser um conjunto de práticas organizacionais que vai incluir um olhar para a cultura, a história, o desenvolvimento e entorno, entre outros elementos que influenciam direta ou indiretamente a vida da sociedade e, conseqüentemente, o seu desenvolvimento. Dado a amplitude desta discussão, e sendo as organizações agentes de transformação no processo de desenvolvimento profissional, não só de forma técnica, mas, principalmente, como decorrente do comportamento social voltado ao trabalho a partir da gestão dos seus conhecimentos, como definem Nonaka e Takeuchi (1995) e Brandão e Guimarães (2001). Para fins desta Tese de doutorado, trabalhar-se-á com o conceito de competência profissional na perspectiva de Paiva (2007), cuja organização se dá a partir de cinco componentes, a saber: cognitiva; funcional; comportamental ou pessoal; ética; e política.

Tal definição resulta da percepção de Paiva (2007), que traz estes componentes como elementos que se agregam a valores pessoais, sobretudo no ambiente e contexto escolar, a gestores e jovens trabalhadores. Desta forma, define-se a relação, segundo o autor, é que a componente cognitiva pode se relacionar com os valores pessoais autodireção de pensamento, tradição e benevolência cuidado. Já a componente funcional pode se relacionar com os valores pessoais, poder sobre recursos, conformidade com regras, humildade, universalismo compromisso e universalismo natureza. A componente comportamental ou pessoal por sua vez pode se relacionar com os valores pessoais hedonismo, estimulação, autodireção de ação, realização, poder de domínio e universalismo tolerância. Enquanto que a componente Ética pode estar relacionada aos valores pessoais face, segurança pessoal e benevolência dependência. E a componente política pode se relacionar com os valores pessoais segurança social e conformidade interpessoal.

Entende-se que discutir sobre as competências profissionais torna-se relevante para as pessoas e para as organizações, quando se percebe que é possível identificar o desenvolvimento de seus profissionais, dentro e fora do local

de trabalho. Isso se verifica que, mesmo diante da pluralidade de atividades desenvolvidas em seu dia a dia, sendo inusitado e impensável prescrever, precisamente, há um conjunto de tarefas que esses profissionais terão que executar (ZARIFIAN, 2001).

Brandão e Guimarães (2001) enaltecem a relevância deste olhar ao apontar que, debruçar-se sobre as competências nas empresas não é algo novo, há tempo já existe a preocupação em buscar profissionais qualificados para desempenhar suas funções com efetividade, isso já vem sendo trabalhado desde os anos de 1990, com afinco, considerando a necessidade de competitividade em um cenário de mudanças aceleradas e constantes.

Para os autores, enquanto na época da administração tradicional, de base taylorista, as organizações pouco buscavam qualificar seus profissionais, e quando assim faziam, o foco era específico ao cargo destinado. A percepção mudou e as organizações começaram a se preocupar e a considerar o processo de desenvolvimento profissional, não só de forma técnica, mas, principalmente, como decorrente do comportamento social voltado ao trabalho, sendo a cultura das organizações direcionadas ao desenvolvimento contínuo (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse sentido, o modelo de Cheetham e Chivers (2000) foi adaptado por Paiva (2007), para quem competência profissional é a mobilização de forma particular, pelo profissional, na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas), de maneira a gerar resultados reconhecidos individualmente (pessoal), coletivamente (profissional) e socialmente (comunitário). A adaptação de Paiva (2007) incorpora o componente político na competência profissional, concebida como uma efetiva meta-reunião de saberes variados, de maneira singular e produtiva.

O modelo proposto por Paiva (2007) é composto por um núcleo que contém cinco componentes com características específicas, a saber:

- **Componente cognitiva:** possui conhecimento básico para profissão; dificuldade de articulação; rotinas básicas; organização e habilidades de síntese, transferência e conceitualização;

- **Componente funcional:** possui funções específicas da profissão; planeja; monitora; implementa; delega, evolui; administra o próprio tempo; lê; escreve; opera

com números; tem habilidade com as inovações tecnológicas; possui coordenação motora bem desenvolvida e habilidades com digitação;

●**Componente comportamental:** autoconfiante; persistente; controla as emoções e o estresse; empático; foca nas tarefas; senso coletivo e age de acordo com as normas profissionais;

●**Componente ética:** adere leis e códigos morais e/ou religiosos; adota atitudes apropriadas e de acordo com os regulamentos e códigos de conduta; possui sensibilidade ambiental; foca no cliente; possui julgamento ético; conhece os limites de sua competência; possui o dever de manter-se atualizado e colabora no desenvolvimento dos iniciantes na profissão;

●**Componente política:** possui percepção dos jogos políticos nas organizações de forma individual e profissional; adota comportamentos apropriados para se manter no profissionalismo; desenvolve ações para o domínio ou fluência nas fontes estruturais e normativas de poder na organização que trabalha; desenvolve ações para o domínio ou fluência nas fontes pessoais, de relação e afetivas de poder.

Essas cinco abordagens foram estudadas por Paiva (2007) e sintetizadas no modelo representado na figura 5, o qual apresenta uma integração do cenário organizacional, incluindo o contexto de trabalho, que é a situação específica que o colaborador é solicitado a operar, ou seja, "expressa o lócus material, organizacional e social onde se opera a atividade e as estratégias, individuais e coletivas, utilizadas pelos trabalhadores na realidade do trabalho" (FERREIRA; MENDES, 2003); o ambiente de trabalho que é composto pelas condições físicas, culturais e sociais que envolvem um colaborador no trabalho, ou seja, "são instalações apropriadas, utilizadas pelos trabalhadores para a realização de suas atividades laborais" (DUARTE, 2011); as metacompetências na organização que podem ser ilustradas pelas características: comunicação, criatividade, solução de problemáticas, autodesenvolvimento, agilidade mental, aprendizagem, análise e reflexão. Os resultados da competência profissional são os percebidos pelo sujeito e pelos pares aos quais ele tem acesso por meio de mecanismos de feedback, a partir de então, a percepção dos resultados induzem o profissional a realizarem reflexão a partir de sua ação e, sobretudo na ação, visando a melhoria contínua (PAIVA, 2007; CHEETHAM E CHIVERS, 1998).

Figura 5 - Modelo de competência profissional



Fonte: Paiva (2007, p. 45).

Com base nesta visão integrada de valores e competências, é que se trabalhará a análise desta Tese, que visa reconhecer a relação dos valores pessoais e competências profissionais de gestores e jovens trabalhadores no contexto escolar. Para tanto, enaltece-se que os valores pessoais serão trabalhados com base na Teoria Refinada, tomando por base o quadro 3 que apresenta os 19 valores descritos por Torres, Schwartz e Nascimento (2016) e as competências profissionais delineadas por Paiva (2007), inspirada em Cheetham e Chivers (1998).

Essa definição foi delineada para a realização desta pesquisa a partir da observação do conjunto de situações e características que se apresentam no contexto escolar ao se olhar para os gestores e para os jovens trabalhadores sob o ponto de vista das atividades laborais, descritas no quadro 1, onde se apresenta os agentes da escola e suas principais atribuições. A partir da concatenação de toda esta informação e tomando por base definições, como a de Ramos (2001), que destaca a necessidade de elaboração de um sistema profissional baseado em competências, que combinem de maneira estratégica, projetos individuais, institucionais e sociais, evoca-se a necessidade de alinhamento entre valores pessoais e competências profissionais, no que tange à discussão teórica bem como observação prática, objeto de estudo que se propõe nesta tese.

Sendo assim, considera-se que sendo o gestor escolar um disseminador de conhecimentos acumulados e o responsável pelos agentes da escola (TAVARES,

2010; TENBERG, 2018; SEMED, 2019), suas competências profissionais podem ser compreendidas como a mobilização de forma particular, pelo profissional, na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas, de maneira a gerar resultados reconhecidos individualmente, coletivamente e socialmente (PAIVA, 2007). Logo, a prática vai trazer consigo conhecimentos para ampliação da prática profissional do jovem trabalhador que está ávido por novas aprendizagens e desafios, bem como pelo desenvolvimento de novos valores pessoais (LOUGHLIN; LANG, 2005; TUCKER; LOUGHLIN, 2006). E para compreender se realmente há esta relação, problemática desta Tese, delimitou-se, no capítulo a seguir, os procedimentos metodológicos definidos para atender este estudo.

3 CAPÍTULO III - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descreve-se o caminho metodológico delimitado para realização da pesquisa científica, com vista a seguir o rigor esperado para este fim. Para tanto, subdividiu-se o capítulo em cinco subseções que retratarão: 1) o contexto da pesquisa; 2) os participantes; 3) o instrumento; 4) os procedimentos de coleta de dados e 5) os procedimentos de análise de dados.

3.1 DO CONTEXTO DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como um estudo científico, pois busca explicar eventos relacionados a valores pessoais e competências profissionais a partir de critérios identificados em teorias pré-existentes, no que tange temáticas citadas (MARCONI; LAKATOS; 2010). Segundo as autoras esse conhecimento científico emerge a partir de muitos estudos e aplicação de técnicas, como revisão da literatura, observação, aplicação de questionário entre outros que, somados a teorias pré-existentes, permitem que o pesquisador faça as inferências relacionadas a um determinado tema.

A característica fundamental do conhecimento científico é sua veracidade, e é essa particularidade que a diferencia dos demais tipos de conhecimento. No entanto, para que um conhecimento seja acatado como científico é necessário todo um caminho acadêmico a percorrer, é preponderante que sejam identificados os caminhos, conhecidos como métodos, pelos quais este conhecimento passou para que então seja considerado científico, pois, conforme afirma Gil (1999, p 26), o método científico é “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.”

Para Marconi e Lakatos (2010), o conhecimento científico pode ser resultante de inferência indutiva ou dedutiva. Entende-se que a forma indutiva de pensamento permite a inferência de uma verdade geral descrita a partir de uma parte analisada, já que se tem aqui um estudo mais amplo do que as premissas trabalhadas. Já a forma dedutiva parte da concepção de que se toda a premissa é verdadeira, logo a conclusão é verdadeira para todas as variações de estudo no devido o cenário (MARCONI; LAKATOS, 2010). Desta forma define-se que esta pesquisa foi realizada sob a abordagem do método indutivo tanto para realização do estudo teórico quanto da pesquisa prática.

Para atender o momento teórico da pesquisa, trabalhou-se com a busca exploratória da literatura, que segundo Creswell (2010) permite o levantamento de opiniões de autores sobre um determinado tema sem a preocupação de delimitação de critérios, ou seja, de forma exploratória. Para esta pesquisa, a exploração aconteceu por meio de bases de dados científicos on-line, livros direcionados à temática valores pessoais, competência profissional, gestores escolares e jovens trabalhadores. De forma complementar, a busca se expandiu para a consulta documental, como Estatuto da Juventude (2013), o Decreto n. 8.537 (2015), que regulamenta o Estatuto da Juventude, a Lei n. 10.097 (2000) que altera os dispositivos da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Estes elementos permitiram que a pesquisadora, por meio de uma abordagem qualitativa, pudesse organizar o item fundamentação teórica, organizado no capítulo 2 desta tese, sessão fundamental numa pesquisa científica que apresenta de forma discursiva o ponto de vista de diferentes autores, o que direcionou esforços para atingimento ao objetivo específico 1, definido como: Mapear valores pessoais e competências profissionais dos gestores escolares e jovens trabalhadores.

Além deste momento teórico, o desenvolvimento da pesquisa teve ainda um momento prático, que segundo Creswell (2010) permite ao pesquisador atribuir, a partir de um conjunto de pessoas, a relação do ponto estudado para caracterizar a teoria (nesta pesquisa delimitada por gestores e jovens trabalhadores). Para esta concepção trabalhou-se a partir da elaboração de um questionário para gestores e outro para jovens trabalhadores – agentes participantes desta pesquisa – (APÊNDICE 1 e 2).

Segundo Gil (1999), o questionário permite buscar respostas a diversos aspectos da realidade por meio de perguntas, levando o pesquisador a conhecer fatos, atitudes, comportamentos, sentimentos, padrões de ação, comportamento presente ou passado, entre outros. O questionário foi construído com base na Teoria Refinada dos valores de Torres, Schwartz e Nascimento (2016) e no modelo teórico de Paiva (2007). O questionário foi aplicado aos gestores escolares e aos jovens que trabalhavam na mesma escola com a intenção de analisar, a partir da correlação das respostas de gestores e jovens trabalhadores, a questão da relação de valores pessoais e competências profissionais.

3.2 DOS PARTICIPANTES

Considerando o objetivo de analisar as possíveis relações no contexto das escolas municipais de Manaus, a população definida para a pesquisa foi a de gestores escolares e jovens trabalhadores, destas escolas, com idade entre 15 e 29 anos, da zona Leste de Manaus. O processo de amostragem se deu a partir da listagem de escolas dessa zona da cidade, fornecida pela SEMED Manaus. Posterior a listagem, foi realizada a análise das escolas que continham jovens trabalhadores em atividades laborais e, desta forma, foi possível delimitar a amostra como expressa no quadro 4.

Quadro 4 - Participantes da pesquisa

| Descrição | Quantidade |
|---|-------------------|
| Quantidade de Escolas Municipais de Manaus | 551 |
| Quantidade de Gestores | 551 |
| Quantidade de Jovens Trabalhadores nas escolas | 1043 |
| Quantidade de Escolas Municipais na zona leste | 168 |
| Quantidade de Gestores | 168 |
| Quantidade de Jovens Trabalhadores nas escolas da zona leste | 212 |
| Quantidade de Escolas Municipais na zona leste de Manaus que possuem jovens trabalhadores | 112 |
| Quantidade de Gestores | 112 |
| Quantidade de Jovens Trabalhadores nas escolas da zona leste | 212 |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Segundo o relatório da SEMED, há na cidade de Manaus um total de 551 instituições de ensino, compostas por Creches, Centros de Educação Infantil, Escolas de Ensino Fundamental, Escolas para alunos especiais (severos); Escolas para jovens e adultos. Elas estão distribuídas em 7 (sete) Divisões Distritais Zonais (DDZ) (SEMED, 2019), conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 - Divisões Distritais

| Divisão Distrital | Zona da Cidade | Quantidade de Instituições de Ensino | % em relação ao total de instituições de Ensino da SEMED |
|--------------------------|-----------------------|---|---|
| I | Sul | 70 | 12,7% |
| II | Oeste | 74 | 13,4% |
| III | Norte | 62 | 11,3% |
| IV | Norte | 87 | 15,8% |
| V | Leste | 85 | 15,4% |
| VI | Leste | 83 | 15,1% |
| VII | Rural | 90 | 16,3% |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pelas quantidades expostas no quadro 5, optou-se em analisar as DDz's V e VI pela quantidade de instituições presentes nessa zona da cidade, por representarem 30,5% do total de escolas da rede municipal de ensino de Manaus e por acessibilidade. De acordo com Vergara (2005), longe de qualquer procedimento estatístico, este critério de seleção da amostra é denominado de intencional, permitindo ao pesquisador selecionar elementos pela facilidade de acesso a eles.

Portanto, a amostra contou com a participação de 112 instituições de ensino, representadas por 324 participantes, sendo 112 gestores e 212 jovens. Estes dois grupos de análise (gestores e jovens) foram considerados como: gestor, todos os responsáveis pelas escolas municipais da zona leste de Manaus (SEMED, 2019) e jovens trabalhadores, aqueles que trabalham na mesma escola que estes gestores, seguindo o Estatuto da Juventude (BRASIL, 2013), representado pela Lei nº 12.852, de 5 de agosto de 2013, no artigo 1, parágrafo 1 que considera jovem, a pessoa com idade entre 15 e 29 anos de idade.

De forma geral, a pesquisa transcorreu da melhor forma possível. Obteve-se boa receptividade ao estudo tanto pela SEMED quanto pelos participantes diretos (gestores e jovens trabalhadores). Pode-se limitar a pesquisa caso não haja a participação de 100% dos participantes respondendo aos questionários.

3.3 DO INSTRUMENTO

O instrumento de pesquisa foi composto em dois blocos, sendo o primeiro com escala de valores pessoais (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016) e o segundo com a escala de competência profissional (PAIVA, 2007). O referido instrumento incluiu também questões para levantamento de perfil de respondentes, bem como termo de aceite livre e esclarecido, conforme descrito nos apêndices C e D.

Ao apresentar a pesquisa aos respondentes, estes já tinham como texto inicial o termo de consentimento livre e esclarecido, e cada respondente só procedia o preenchimento do questionário a partir do aceite ao referido termo. Ao optar por continuar, o respondente era solicitado a informar seu local de trabalho e logo após, passou a identificar seu perfil.

Em seguida, deu-se início às respostas a escala de valores pessoais utilizando a escala likert de 5 pontos, que, de acordo com Vieira e Dalmoro (2008), é precisa e de fácil entendimento dos respondentes, é veloz e não exige profundidade

do tema o que se considera fundamental, principalmente considerando a concepção ou entendimento do público delimitado por jovens trabalhadores.

Embora o questionário de gestores e de jovens contenham, em sua maioria, as mesmas questões, as opções para a escala likert de 5 pontos foi assim definida: no questionário de gestores: 1 - Não se parece nada comigo, 2 - Não se parece comigo, 3 - Neutro, 4 - Se parece comigo, 5 - Se parece muito comigo e no questionário de jovens: 1- Não se parece nada com o que é transmitido para mim, 2 - Não se parece com o que é transmitido para mim, 3 - Neutro, 4 - Se parece com o que é transmitido para mim, 5 - Se parece muito com o que é transmitido para mim. Para o bloco de valores pessoais cada questão está diretamente relacionada com um dos valores da Teoria Refinada de Torres, Schwartz e Nascimento (2016), descritas conforme o quadro 6:

Quadro 6 - Correspondência entre questões e valor pessoal

| Questão | Valor Pessoal abordado |
|----------------|-------------------------------|
| 1 | Autodireção de Pensamento |
| 2 | Tradição |
| 3 | Benevolência Cuidado |
| 4 | Poder sobre Recursos |
| 5 | Conformidade com Regras |
| 6 | Humildade |
| 7 | Universalismo Compromisso |
| 8 | Universalismo Natureza |
| 9 | Hedonismo |
| 10 | Estimulação |
| 11 | Autodireção de Ação |
| 12 | Realização |
| 13 | Poder de Domínio |
| 14 | Universalismo Tolerância |
| 15 | Face |
| 16 | Segurança Pessoal |
| 17 | Benevolência Dependência |
| 18 | Segurança Social |
| 19 | Conformidade Interpessoal |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O próximo bloco do questionário foi o da escala de competências profissionais baseada em Paiva (2007) e validada por Paiva, Fujihara e Rocha (2018). Assim como na seção de valores pessoais, optou-se por utilizar a escala likert de 5 pontos, pelos mesmos motivos citados anteriormente, inclusive utilizando as mesmas opções para respostas, sendo elas: no questionário de gestores: 1- Não se parece nada comigo, 2 - Não se parece comigo, 3 - Neutro, 4 - Se parece comigo, 5 - Se parece muito comigo e no questionário de jovens: 1- Não se parece nada com o

que é transmitido para mim, 2 - Não se parece com o que é transmitido para mim, 3 - Neutro, 4 - Se parece com o que é transmitido para mim, 5 - Se parece muito com o que é transmitido para mim. Para este bloco, utilizou-se 19 questões que estão divididas nas cinco componentes de competências definidas no modelo integrado de Paiva (2007), conforme quadro 7:

Quadro 7 - Correspondência entre questões e competência profissional

| Questões | Componente de Competência Profissional abordado |
|-----------------|--|
| 1 até 3 | Componente Cognitiva |
| 4 até 8 | Componente Funcional |
| 9 até 14 | Componente Comportamental ou Pessoal |
| 15 até 17 | Componente Ética |
| 18 até 19 | Componente Política |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No total, o referido questionário contou com 54 (cinquenta e quatro) questões fechadas de múltipla escolha. Tratou-se de questões que tinham como possibilidades de seleção respostas curtas e de seleção obrigatória que melhor representavam suas vivências em seus contextos de trabalho, a partir das opções disponibilizadas. Isso feito, considerou-se que o objetivo específico 2: Organizar uma matriz modelo com base nas evidências do processo investigativo.

3.4 DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Deu-se início aos procedimentos de coleta de dados com os gestores, a partir das cartas convites enviadas à esses participantes (APÊNDICE A). Em outro momento, enviou-se as cartas convites aos jovens trabalhadores (APÊNDICE B).

A coleta de dados foi realizada de forma eletrônica com uso da internet, utilizando, prioritariamente, e-mails, redes sociais e celulares. A fim de gerar os links citados, utilizou-se a ferramenta Google Form: primeiramente os questionários (APÊNDICE C) foram enviados para os endereços eletrônicos fornecidos pela SEMED (2019) para 112 gestores por meio do link: <https://docs.google.com/forms/d/1s6p4FHNhaLTsuXGoXIVB6Cfw3hA0EWAca58pawNcpjg/edit/>. Em seguida, a partir do momento em que os gestores respondiam ao questionário, outra comunicação era realizada, também utilizando a forma eletrônica com a utilização da internet (e-mails, redes sociais e celulares), desta vez para solicitar que os jovens, que trabalham na escola, respondessem ao questionário (APÊNDICE D) por meio do link

https://docs.google.com/forms/d/1eiSgCVjy_6Yl8z6lk2r3vqCS1Tx8Fv5zCJEBDRKSgpl/edit.

Deste ponto em diante, controlou-se a resposta dos gestores, bem como a dos jovens e a cada 3 (três) dias consecutivos reforçou-se o convite para a participação à pesquisa por meio das respostas aos questionários.

Portanto, os instrumentos (APÊNDICES C e D) foram encaminhados primeiramente, por e-mail, solicitando a participação e divulgando a pesquisa e passados 5 (cinco) dias, passou-se a utilizar a rede social facebook e o aplicativo de celular whatsapp para o mesmo fim. Optou-se pelo encaminhamento eletrônico, porque de acordo com Hair et. al., (2005, p. 230) corroborado por Neto (2004) "é conveniente (o participante pode acessar o endereço eletrônico de qualquer lugar, desde que tenha acesso à internet), tem baixo custo, é possível de trabalhar com grandes amostras e é veloz. Ademais, é possível acompanhar a entrega das respostas (por meio de planilhas automáticas do excel) e a redução de consumo de papel." (SCORNAVACCA JUNIOR et. al., 2001).

A coleta de dados foi disponibilizada entre os dias 18/07/2019 e 03/08/2019, ou seja, por 17 (dezesete) dias consecutivos. Dos questionários enviados, obteve-se de resposta e possibilidade de análise as quantidades constantes no quadro 8:

Quadro 8 - Participantes efetivos na pesquisa

| Descrição | Quantidades |
|---|--------------------|
| Gestores que receberam o questionário | 112 |
| Gestores que responderam ao questionário | 96 |
| Jovens que receberam o questionário | 212 |
| Jovens que responderam ao questionário | 89 |
| Gestores e Jovens (da mesma escola) que responderam ao questionário | 88 |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Desta forma, percebe-se que foi possível verificar a relação entre gestores e jovens de 88 escolas municipais da zona Leste de Manaus. Este conjunto de procedimentos foi fundamental para busca do atendimento ao objetivo específico 3, definido como: verificar a relação entre os valores pessoais e competências profissionais dos gestores e dos jovens trabalhadores das escolas municipais da zona leste de Manaus.

3.5 DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Diante deste trabalho desenvolvido, define-se que esta pesquisa é um estudo teórico-prático, pois integra momentos de pesquisa teórica a partir da busca documental e na literatura, e amplia-se a partir de uma análise prática de cenário dos valores pessoais e competências profissionais de gestores e jovens trabalhadores no contexto escolar. Gamboa (1999) este pensamento ao apontar que a pesquisa teórico-prática permite ao pesquisador uma relação causal que se explicita no experimento e na sistematização dos dados empíricos e por meio das análises teóricas.

A partir deste ponto, após coleta de dados, foi possível atender o objetivo 3 Verificar a relação entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores e dos jovens trabalhadores das escolas municipais da zona leste de Manaus, isso foi feito inspirado na matriz Pressão Estado e Resposta (PER) que foi desenvolvido, na década de 1990, pela Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)). Essa matriz define dimensões, ações, indicadores e parâmetros capazes de medir em que estado se encontra a organização, sendo possível ser aplicado em qualquer organismo, sobretudo na escola, e para perceber a relação entre valores pessoais e competências profissionais de gestores e de jovens trabalhadores, ponto significativo desta pesquisa. Esta matriz utilizada por Andrade (2014) possui itens (Dimensão da Sustentabilidade, Pressão (Ação relacionada à sustentabilidade na gestão dos Resíduos Sólidos Industriais (RSIs), Estado (Indicadores de sustentabilidade e Parâmetro de avaliação à tendência a sustentabilidade) e Resposta) que foram utilizados para definir políticas públicas para os RSIs), conforme recorte a seguir, na figura 9:

Figura 6 - Recorte do modelo proposto de indicadores de sustentabilidade para a gestão e a formulação de políticas para os RSI's

| DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE | PRESSÃO | ESTADO | | | RESPOSTA |
|------------------------------|--|---------------------------------|---|---|---|
| | AÇÃO RELACIONADA À SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DOS RSIs | INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE | | PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO À TENDÊNCIA A SUSTENTABILIDADE | |
| AMBIENTAL | LICENCIAMENTO AMBIENTAL (P2) | 1. | Implementação de medidas mitigadoras relacionadas à obtenção de licenças ambientais. | (F) | Medidas mitigadoras integralmente tomadas |
| | | | | (D) | Medidas mitigadoras parcialmente tomadas |
| | | | | (MD) | Não houve licenciamento ambiental |
| | PRESERVAÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS (P1) | 2. | Grau de recuperação (reutilização, reciclagem, compostagem) dos RSIs no local de geração (on site) | (F) | Alto: acima de X% dos RSIs |
| | | | | (D) | Médio: entre Y% e X% dos RSIs |
| | | | | (MD) | Baixo: abaixo de Y % dos RSIs |
| | | 3. | Grau de recuperação (reutilização, reciclagem, compostagem) dos RSIs no local de geração (on site) | (F) | Alta: acima de X% dos RSIs |
| | | | | (D) | Média: entre Y% e X% dos RSIs |
| | | | | (MD) | Baixa: abaixo de Y % dos RSIs |
| | IMPACTOS AMBIENTAIS ASSOCIADOS AOS RSIs (P2) | 4. | Quantidade de ocorrências de descarte de RSI em locais (vias e terrenos públicos/ privados, cursos d'água etc.) inadequados | (F) | Nenhuma ocorrência por ano |
| | | | | (D) | Menos de X ocorrências por ano |
| | | | | (MD) | Mais de X ocorrências por ano |
| | | 5. | Grau de recuperação de passivo ambientais | (F) | Todas as áreas foram devidamente recuperadas |
| | | | | (D) | Algumas áreas não foram devidamente recuperadas |
| | | | | (MD) | Nenhuma área foi devidamente recuperada |

Fonte: Andrade (2014, p. 48-49)

Para fins desta Tese de doutorado, inspirou-se na matriz PER, utilizada por Andrade (2014), ajustando os itens conforme quadros a seguir:

Quadro 9 - Matriz de Andrade (2014)

| Item | Descrição |
|----------|--|
| Pressão | Ações relacionadas à sustentabilidade na gestão dos RSIs |
| Estado | Indicadores de Sustentabilidade e parâmetros de avaliação à tendência a sustentabilidade |
| Resposta | É um espaço em branco e só é preenchido a partir do momento em que a matriz é aplicada na organização. O preenchimento se dá a partir do que foi encontrado na organização e aparece em forma de ação. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 10 - Proposta de matriz desta pesquisa

| Item | Descrição |
|---|---|
| Pressão | Ação relacionada à transmissão de valores pessoais e competências profissionais de gestores escolares aos jovens trabalhadores |
| Estado | Indicadores (valores pessoais e competências profissionais); Questões do questionário e parâmetros (metas motivacionais) (Salomão, 2014) |
| Resposta | Compõe a resposta do Gestor, do jovem, a relação entre VP e CP dos participantes, a síntese e a análise dos resultados |
| Resposta Gestor (individual, por escola envolvida na pesquisa) | Indicará a resposta do gestor escolar para cada questão |
| Resposta Jovem (individual, por escola envolvida na pesquisa) | Indicará a resposta do jovem trabalhador para cada questão |
| Relação Gestor x Jovem (individual, por escola envolvida na pesquisa) | Indicará, com sim ou não, se os gestores e os jovens se relacionam |
| Síntese | Compõe a média das escolas, por parâmetro, dos gestores e dos jovens (em números reais e %) (Barbetta, 2011) |
| Análise | Compõe a quantidade de escolas que se relacionaram (em números reais e %) e a quantidade de escolas que não se relacionaram (em números reais e %). Na última coluna, a análise final, considerando que as relações maiores ou iguais a 60% possuem relação de transferência de valores e competências entre gestores e jovens (BARBETTA, 2011) |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Acrescentando os constructos valores pessoais – com ênfase na Teoria Refinada de Torres, Schwartz e Nascimento (2016) e competências profissionais baseado, nas pesquisas de Paiva (2007) sob o ponto de vista e percepção de possíveis relações de gestores escolares e jovens trabalhadores no contexto escolar. Esta matriz foi analisada sob o olhar do método indutivo, a partir de uma abordagem quali-quantitativa que, segundo Creswell (2010), é também denominada de métodos mistos uma abordagem que trabalha a complexidade da problemática a partir da combinação de momentos quali e momentos quantitativos, unindo-se para ampliar a discussão e inferência do autor a partir de um método múltiplo “para a apresentação do relatório final” (CRESWELL, 2010, p. 239).

Para as escolas que tinha mais de um jovem por gestor, trabalhou-se com a média das respostas, sendo a média entendida “como a soma dos valores dividida pelo número de valores observados” (BARBETTA, 2011, p. 91). Desta forma, para se conhecer a questão de valores e competências em uma dada escola, na visão dos jovens, trabalhou-se com a média enquanto informação que descreve o conjunto de ponto de vista dos jovens. Para arredondamento, trabalhou-se com a regra da

ABNT 5891/2014 logo após a primeira casa da vírgula, se o algarismo for igual ou maior a 5 soma-se 1 unidade, retirando a unidade anterior.

Para análise da relação final, com vista a atender o terceiro objetivo específico, trabalhou-se com o resultado com base na categoria de competência e valores pré-definidas de maneira que cada valor e competência representasse um resultado a ser analisado, pois como destaca Barbeta (2011, p. 227) este é “um dos grandes propósitos em pesquisas nas ciências sociais”, ou seja, análise de relação de variáveis associadas tomou-se por base que uma relação maior-igual a 60% uma relação tomada por base na regra de arredondamento 5 + 1 seria considerada “apresenta relação”.

A convergência dos dados coletados com métodos definidos permite atender o objetivo desta Tese, que é analisar a relação entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores e dos jovens trabalhadores das escolas municipais da zona leste de Manaus.

Para sintetizar esta descrição dos procedimentos metodológicos, organizou-se o quadro 11.

Quadro 11 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos

| Objetivos específicos | Atores envolvidos | Natureza | Técnica de coleta de dados | Técnica de análise | Abordagem de análise |
|---|---|-------------------|---|----------------------------|-----------------------------|
| 1) Mapear valores pessoais e competências profissionais dos gestores escolares e dos jovens trabalhadores | pesquisadora | teórica | Exploratória (Revisão da Literatura e Documental) | Método Indutivo Descritivo | Qualitativa |
| 2) Organizar uma matriz modelo com base nas evidências do processo investigativo | pesquisadora, gestores escolares e jovens trabalhadores | prática | Questionário on-line | -x- | -x- |
| 3) Verificar a relação entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores e dos jovens trabalhadores das escolas municipais da zona leste de Manaus | pesquisadora | teórico - prática | -x- | Matriz PER Método Indutivo | Quali-quantitativa |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Desta forma entende-se que o conjunto de procedimentos metodológicos delineados para fins desta pesquisa contribuem de forma satisfatória para atender ao objetivo geral do estudo.

4 CAPÍTULO IV - DADOS E RESULTADOS

Os dados desta pesquisa encontram-se apresentados neste capítulo e, para melhor organização, se sistematizou em três categorias: perfil dos respondentes, valores pessoais e competências profissionais.

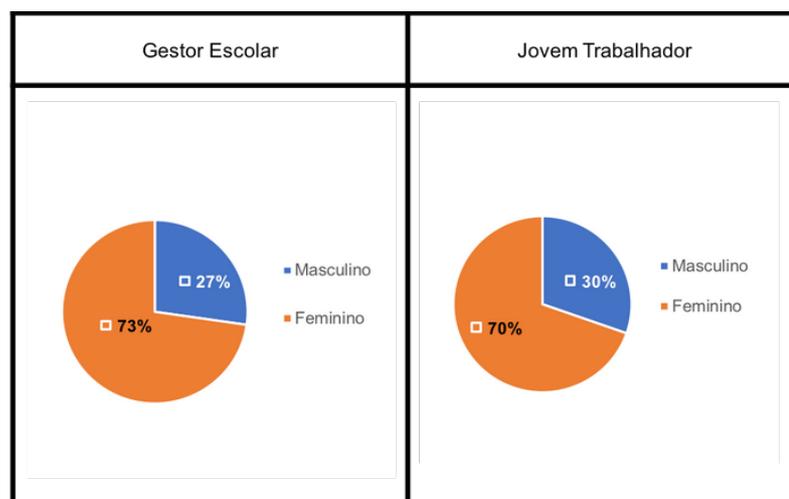
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O universo deste estudo foi um total de 112 escolas, este número de escolas que possuíam jovens em seus quadros de servidores foi fornecido pela SEMED (SEMED, 2019). Para delimitar a amostra de pesquisa desta Tese, seria necessário que gestores e jovens, da mesma instituição de ensino, respondessem aos questionários enviados conforme descrito anteriormente.

Desta forma, 93 gestores e 112 jovens responderam aos questionários. No entanto, dos 93 gestores que responderam, obteve-se 88 escolas com respostas de gestores e jovens e foi com essa quantidade de escolas/gestores que os dados foram analisados. É importante salientar que em 18 escolas existiam mais de um jovem e por esse motivo a amostra da análise desta pesquisa corresponde a 88 escolas que integram seus 88 gestores e 112 jovens.

Para compreender o perfil dos respondentes as questões iniciais do instrumento, buscaram identificar primeiramente o sexo, onde percebeu-se que os gestores são predominantemente do gênero feminino numa porcentagem de 73% (64 respondentes) e os jovens seguem a mesma proporção, chegando a 70% (78 respondentes), conforme figura a seguir.

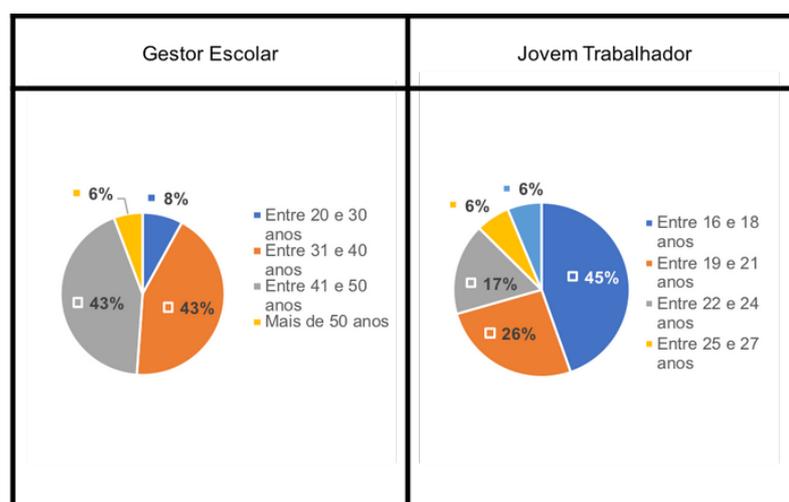
Figura 7 - Sexo dos respondentes



Fonte: Dados primários (2019).

Além disso, buscou-se conhecer a idade dos respondentes, e foi identificado que os gestores posicionam-se com 43% na faixa de 31 e 40 anos e 43% na faixa de 41 e 50 anos (38 respondentes/cada um). Já em relação aos jovens, percebeu-se que, predominantemente, ou seja, 45% (50 respondentes), estão na faixa de 16 e 18 anos, seguidos de 26% na faixa etária de 19 e 21 anos (29 respondentes), de acordo com a figura 8.

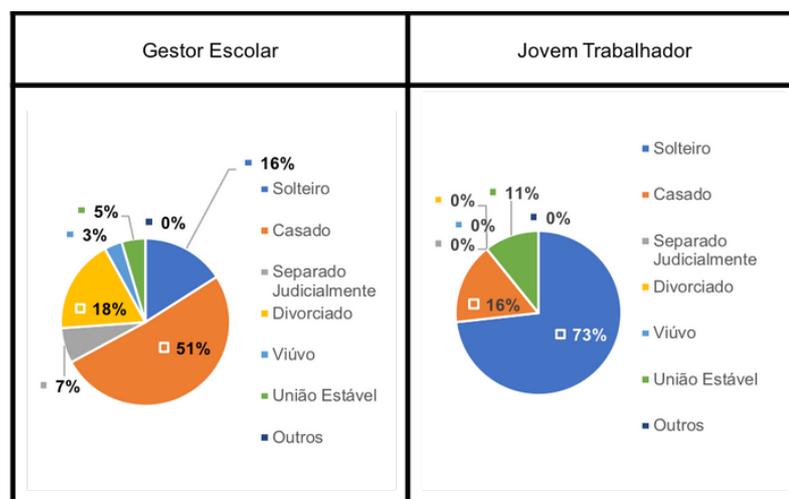
Figura 8 - Idade média dos respondentes



Fonte: Dados primários (2019).

Quando indagados acerca do estado civil em que se encontram, os gestores atingiram a marca de 51% casados (45 respondentes) e 16% solteiros (16 respondentes). No caso dos jovens, aconteceu o inverso, 73% (82 respondentes) encontram-se solteiros e 16% casados (18 respondentes), conforme figura 9.

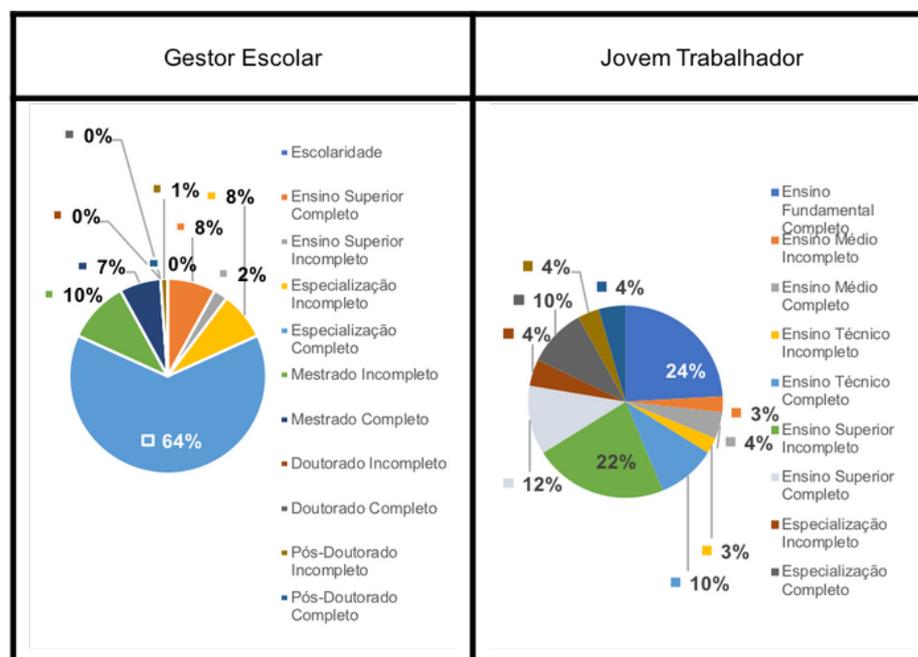
Figura 9 - Estado civil dos respondentes



Fonte: Dados primários (2019).

Considerando a idade dos gestores e dos jovens, o nível de escolaridade foi assim representado: 64% dos gestores (56 respondentes) possuem especialização (completa), seguidos de 10% (9 respondentes) de mestrado (incompleto); 24% dos jovens (27 respondentes) possuem ensino fundamental (completo) e 22% (25 respondentes) possuem ensino superior (incompleto), como expõe-se na figura 10.

Figura 10 - Escolaridade dos respondentes

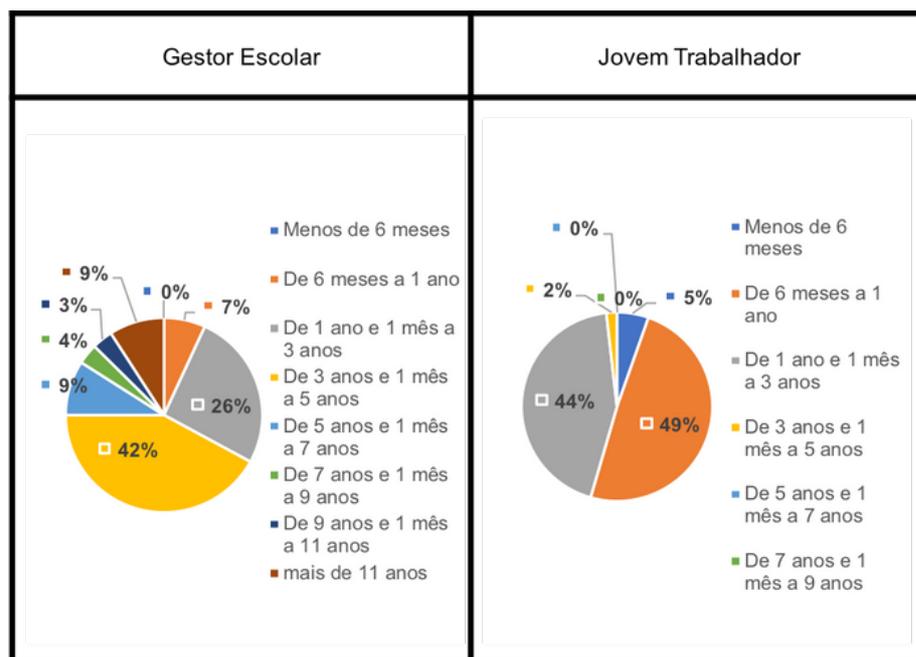


Fonte: Dados primários (2019).

Na questão 5, figura 11, foi perguntado quanto tempo os gestores e os jovens trabalham na atual escola. 42% dos gestores (37 respondentes) responderam que já

atuam de 3 anos e 1 mês à 5 anos, seguidos de 26% (23 respondentes) que trabalham de 1 ano e 1 mês a 3 anos. A maioria dos jovens, ou seja, 49% (55 respondentes) respondeu que trabalha na atual escola entre de 6 meses a 1 ano, na sequência, 44% (49 respondentes) afirmaram que já trabalham na atual escola de 1 ano e 1 mês à 3 anos.

Figura 11 - Tempo de trabalho, dos respondentes, na atual instituição.

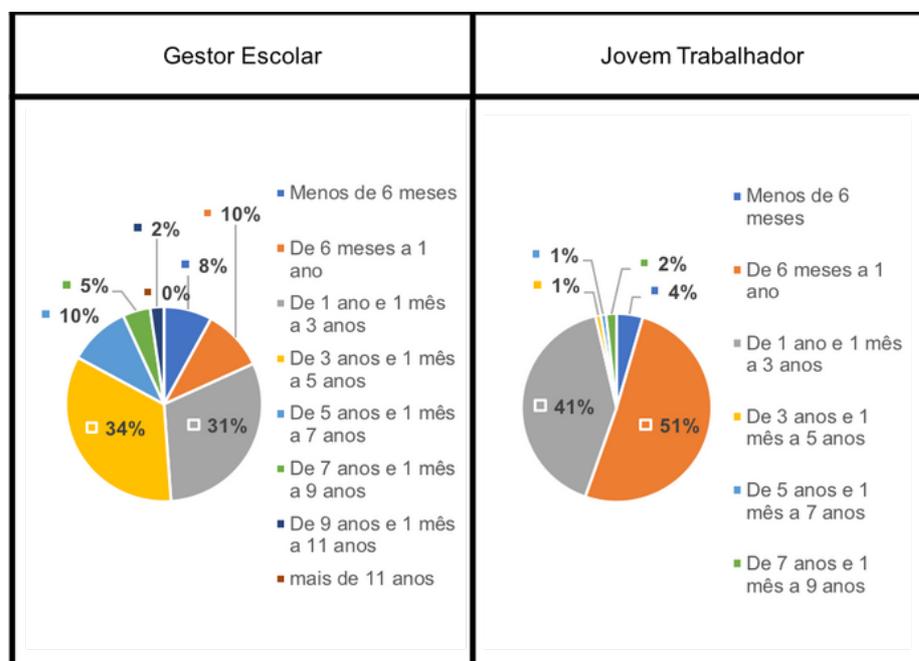


Fonte: Dados primários (2019).

Considerando que o objetivo desta tese é analisar a relação entre valores pessoais e competências profissionais dos gestores e jovens julgou-se necessário conhecer o tempo de contato dos gestores com os jovens que trabalham na mesma escola. Desta forma, a questão 6 do questionário para os gestores foi diferente da mesma questão no questionário para os jovens (figura 12). Foi perguntado para os gestores o tempo de atuação, como gestor, na instituição em que se encontram e 34% (30 respondentes) responderam que já atuam de 3 anos e 1 mês a 5 anos, em seguida, 31% (27 respondentes) responderam que estão de 1 ano e 1 mês a 3 anos trabalhando na mesa escola, como gestor. Para os jovens, foi questionado há quanto tempo trabalham sob a coordenação do atual gestor da escola e 51% (57 respondentes) afirmaram que convivem profissionalmente com o gestor de 6 meses a 1 ano enquanto, 41% (46 respondentes) responderam que já possuem relação de trabalho com o atual gestor de 1 ano e 1 mês a 3 anos. O que permite inferir que

existe uma relação de trabalho em média superior a um ano entre jovens e gestores diretamente trabalhando juntos.

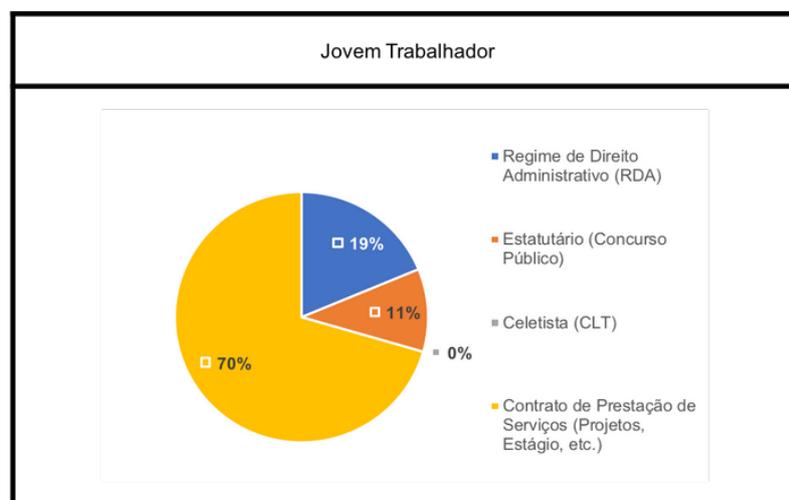
Figura 12 - (GE) Tempo de atuação, como gestor, na instituição/ (JT) Tempo de trabalho sob a coordenação do gestor atual da administração.



Fonte: Dados primários (2019).

Somente aos jovens trabalhadores foi perguntado sobre o regime de trabalho, pois aos gestores não houve necessidade desta questão uma vez que todos, sem exceção, devem ser servidores estatutários da SEMED.

Figura 13 - (JT) Regime de trabalho dos respondentes



Fonte: Dados primários (2019).

Como resposta dos jovens teve-se que 70% (79 respondentes) deles atuam na escola por meio de contrato de prestação de serviços que pode ser monitoria de projeto, estágio ou até mesmo professores particulares de língua portuguesa e matemática conveniados à projetos da escola, conforme figura 13.

4.2 VALORES PESSOAIS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Considerando o objetivo geral do estudo que é analisar a relação entre os valores pessoais e as competências profissionais entre gestores e jovens trabalhadores das escolas da zona Leste de Manaus, elaborou-se duas partes complementares ao formulário. Cada uma com 19 questões, sendo respectivamente relacionadas a valores pessoais e competências profissionais. Onde os gestores e jovens podiam marcar, em uma escala de 5 pontos, sua compreensão quanto a questão. Sendo que os gestores deveriam marcar: 1 para não se parece nada comigo, 2 para se parece comigo, 3 para neutro, 4 para se parece comigo e 5 para se parece muito comigo. Já os jovens, deveriam responder considerando: 1 para não se parece nada com o que é transmitido, a mim, pelo meu gestor, 2 para se parece com o que é transmitido, a mim, pelo meu gestor, 3 para neutro, 4 para se parece com o que é transmitido, a mim, pelo meu gestor e 5 para se parece muito com o que é transmitido, a mim, pelo meu gestor.

A análise relação de transmissão de valores e competências pelos gestores aos jovens se deu considerado ter relação quando os gestores responderam 1, 2 ou 3 e os jovens responderam também 1, 2 ou 3 ou quando os gestores responderam 3, 4 ou 5 e os jovens, na mesma ordem, responderam 3, 4 ou 5. Isto porque considerou-se que teria relação na transmissão de valores e competências quando ambos marcasse menor-igual a três ou maior-igual a três, pois considerou-se o três como marcação neutra já que esta foi a descrição apresentada no formulário on-line. No contraponto, não relação se consolidou quando gestores marcaram 1 e 2 e os jovens marcaram 4 e 5 ou quando os gestores marcaram 4 e 5 e os jovens, divergindo da colocação, marcaram 1 ou 2. Para simplificar esta discussão organizou-se o quadro 12, que segue.

Quadro 12 - Marcação de respostas ao questionário e possibilidades de relação

| Marcação dos Gestores | Marcação dos Jovens | Há relação? |
|-----------------------|---------------------|-------------|
| 1, 2 ou 3 | 1, 2 ou 3 | Sim |
| 3, 4 ou 5 | 3, 4 ou 5 | Sim |
| 1 ou 2 | 4 ou 5 | Não |
| 4 ou 5 | 1 ou 2 | Não |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Buscando exemplificar esta análise de relação, que deu base a discussão final desta Tese de doutorado, apresenta-se na figura 14 um extrato da matriz, apresentada no apêndice 3, para ilustrar uma situação onde não se tem relação entre a resposta dos gestores e jovens.

Figura 14 - Recorte de como a análise na matriz PER foi realizada.

| DIMENSÃO | PRESSÃO | INDICADOR (VALORES PESSOAIS) | QUESTÃO | PARÂMETROS (ASSERTIVAS/ METAS MOTIVACIONAIS) | Escola 1 | | | |
|--|---|------------------------------------|---------|--|---|-------|------------------------------|-----|
| | | | | | Gestor | Jovem | Relação Gestor X Jovem | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÁNEO et al., 2007; SALOMÃO, 2014) | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar | Autodireção de Pensamento | 1 | 1 | Não possui nenhuma liberdade para cultivar e aplicar suas ideias e habilidades próprias na escola | | | não |
| | | | | 2 | Possui pouca liberdade para cultivar e aplicar suas ideias e habilidades próprias na escola | | X | |
| | | | | 3 | Neutro | | | |
| | | | | 4 | Possui liberdade para cultivar e aplicar suas ideias e habilidades próprias na escola | | | |
| | | | | 5 | Possui muita liberdade para cultivar e aplicar suas ideias e habilidades próprias na escola | X | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir desses procedimentos adotados, organizou-se o resultado das 38 questões quanto a valores pessoais e competências profissionais, respectivamente, e foram lançadas, um a um, na matriz PER (matriz adaptada de ANDRADE (2014) quando nos apresentou uma pesquisa relacionada aos RSI's - que está apresentada no item a seguir 4, por meio das respostas levantadas no questionário on-line enviado, via formulário do google, aos respondentes (gestores e jovens) das escolas da zona leste de Manaus.

Dando início ao questionário, parte 2, para se verificar a relação de valores trabalhou-se com o valor "Autodireção de Pensamento", no qual foi perguntado ao gestor e ao jovem: "Possuo liberdade para cultivar e aplicar minhas ideias e habilidades próprias na escola?". As opções foram assim respondidas: assertiva 1 - 3 respondentes; assertiva 2 - 25 respondentes; assertiva 3 - 33 respondentes; assertiva 4 - 88 respondentes e assertiva 5 - 27 respondentes.

Ao analisar as 88 escolas e considerando o cálculo das médias necessárias, obteve-se o resultado de 80% para relação entre gestores e jovens, enquanto que 18% das escolas se mostraram sem relação entre os sujeitos sobre este valor. Barbeta (2011) afirma que uma relação se mostra existente quando possui resultado igual ou maior que 60% e no caso da relação entre gestores e jovens no tocante ao valor Autodireção de Pensamento, pode-se perceber a existência de relação, conforme figura 15:

Figura 15 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 1 (VP_ Autodireção de Pensamento)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 3 | 2% | 70 | 80% | 18 | 20% | sim |
| 2 | 25 | 14% | | | | | |
| 3 | 33 | 19% | | | | | |
| 4 | 88 | 50% | | | | | |
| 5 | 27 | 15% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na assertiva 2, buscou-se observar o valor "Tradição" na prática do gestor e se esta tem relação com o jovem trabalhador. Para tanto, a assertiva para os jovens e gestores foi expressa pela meta motivacional "Mantenho e busco preservar a cultura e a família?" Para esta questão, observou-se que as questões foram respondidas da seguinte forma: 1 - nenhuma resposta, 2 - 13 respondentes, 3 - 27 respondentes, 4 - 75 respondentes e 5 - 61 respondentes. Deste modo, em análise específica, percebeu-se que em 85% acontecem relação entre gestores e jovens e em 15% das escolas esta relação é inexistente, e, conforme figura 16, é perceptível que há relação entre gestores e jovens no tocante ao valor pessoal tradição:

Figura 16 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 2 (VP_ Tradição)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 75 | 85% | 13 | 15% | sim |
| 2 | 13 | 7% | | | | | |
| 3 | 27 | 15% | | | | | |
| 4 | 75 | 43% | | | | | |
| 5 | 61 | 35% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O valor “Benevolência Cuidado” foi tratado a partir do questionamento “Proporciono bem-estar com todos os envolvidos com a escola?” para esta questão obteve-se os seguintes resultados: 1 - nenhuma resposta, 2 - 4 respondentes, 3 - 41 respondentes, 4 - 60 respondentes e 5 - 71 respondentes. Deste modo, em análise percebeu-se que em 97% das escolas a relação deste valor entre gestores e jovens acontece, e somente em 3% esta relação não é visível, isso pode ser comprovado na figura 17:

Figura 17 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 3 (VP_ Benevolência Cuidado)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 85 | 97% | 3 | 3% | sim |
| 2 | 4 | 2% | | | | | |
| 3 | 41 | 23% | | | | | |
| 4 | 60 | 34% | | | | | |
| 5 | 71 | 40% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para investigar sobre o valor "Poder sobre Recursos" foi perguntado ao gestor e ao jovem: "Controlo os materiais e os recursos sociais disponíveis na escola?". As opções foram assim respondidas: 1 - 2 respondentes, 2 - 10 respondentes, 3 - 36 respondentes, 4 - 78 respondentes e 5 - 50 respondentes. Ao analisar as 88 escolas percebeu-se que 89% possuem relação entre gestores e jovens, enquanto que em 11% dessas, não há esta relação, conforme figura 18:

Figura 18 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 4 (VP_ Poder sobre Recursos)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 2 | 1% | 78 | 89% | 10 | 11% | sim |
| 2 | 10 | 6% | | | | | |
| 3 | 36 | 20% | | | | | |
| 4 | 78 | 44% | | | | | |
| 5 | 50 | 28% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Adiante, na assertiva 5, observou-se o valor “Conformidade com Regras” a partir da questão “Sou conformado(a) com as regras, as leis e as obrigações que a função na escola requer?”. Gestores e jovens responderam ao questionamento e obtiveram-se as seguintes respostas: 1 - 2 respondentes, 2 - 5 respondentes, 3 - 41 respondentes, 4 - 75 respondentes e 5 - 53 respondentes. Ao analisar as relações diretas, percebeu-se que em 95% das escolas acontece a relação e somente em 5% das escolas esta relação não se dá, conforme figura 19:

Figura 19 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 5 (VP_ Conformidade com Regras)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 2 | 1% | 84 | 95% | 4 | 5% | sim |
| 2 | 5 | 3% | | | | | |
| 3 | 41 | 23% | | | | | |
| 4 | 75 | 43% | | | | | |
| 5 | 53 | 30% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O valor “Humildade” foi investigado a partir do questionamento “Reconheço minha insignificância em relação a um contexto amplo?” para esta questão obteve-se os seguintes resultados: 1 - 5 respondentes, 2 - 10 respondentes, 3 - 30 respondentes, 4 - 86 respondentes e 5 - 45 respondentes. Deste modo, em análise de relação direta percebeu-se que em 86% a relação acontece, enquanto que em 14% não há a relação entre gestores e jovens, ou seja, o gestor da escola não transmite o valor humildade aos jovens, conforme visualiza-se no figura 20:

Figura 20 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 6 (VP_ Humildade)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|------------------------|
| Assetiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 5 | 3% | 76 | 86% | 12 | 14% | sim |
| 2 | 10 | 6% | | | | | |
| 3 | 30 | 17% | | | | | |
| 4 | 86 | 49% | | | | | |
| 5 | 45 | 26% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O valor “Universalismo Compromisso” foi questionado a partir da meta motivacional “Comprometo-me com a igualdade, a justiça e a proteção a todas as pessoas envolvidas com a escola?”, obtendo as seguintes respostas: 1 - nenhuma resposta, 2 - 5 respondentes, 3 - 44 respondentes, 4 - 56 respondentes e 5 - 71 respondentes. Deste modo, em análise percebeu-se que em 95% das escolas existe relação entre gestores e jovens, e em 5% não há esta relação, conforme mostra figura que segue:

Figura 21 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 7 (VP_ Universalismo Compromisso)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assetiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 84 | 95% | 4 | 5% | sim |
| 2 | 5 | 3% | | | | | |
| 3 | 44 | 25% | | | | | |
| 4 | 56 | 32% | | | | | |
| 5 | 71 | 40% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para tratar do valor "Universalismo Natureza" foi perguntado ao gestor e ao jovem: "Preocupo-me com a natureza e principalmente com o desperdício aos recursos naturais na escola?". As opções foram assim respondidas: 1 - nenhum respondente, 2 - 12 respondentes, 3 - 44 respondentes, 4 - 70 respondentes e 5 - 50 respondentes. Ao analisar as 88 escolas e considerando o cálculo das médias necessárias (BARBETTA, 2011), obteve-se o resultado de 90% de existência de relação entre gestores e jovens, enquanto que em 10% das escolas esta relação é inexistente, conforme figura 22:

Figura 22 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 8 (VP_ Universalismo Natureza))

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 79 | 90% | 9 | 10% | sim |
| 2 | 12 | 7% | | | | | |
| 3 | 44 | 25% | | | | | |
| 4 | 70 | 40% | | | | | |
| 5 | 50 | 28% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Seguindo com a investigação, na assertiva 9, observou-se o valor “Hedonismo” a partir da questão “Tenho prazer em desempenhar minhas atividades na escola?”. Gestores e jovens responderam ao questionamento e obtiveram-se as seguintes respostas: 1 - 1 respondente, 2 - 9 respondentes, 3 - 46 respondentes, 4 - 68 respondentes e 5 - 52 respondentes. Ao analisar as relações diretas, percebeu-se que em 90% das escolas acontece a relação entre gestores e jovens do valor Hedonismo e em 10% das escolas não há esta relação, conforme figura a seguir:

Figura 23 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 9 (VP_ Hedonismo)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 1 | 1% | 79 | 90% | 9 | 10% | sim |
| 2 | 9 | 5% | | | | | |
| 3 | 46 | 26% | | | | | |
| 4 | 68 | 39% | | | | | |
| 5 | 52 | 30% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O valor “Estimulação” foi questionado a partir da meta motivacional “Desempenho minhas atividades com foco em mudanças e novidades?”, obtendo as seguintes respostas: 1 - 1 respondente, 2 - 11 respondentes, 3 - 35 respondentes, 4 - 72 respondentes e 5 - 57 respondentes. Deste modo, em análise percebeu-se que em 91% das escolas acontecem relação deste valor pessoal entre gestores e jovens, e em 9% esta relação não existe, conforme evidencia figura que segue:

Figura 24 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 10 (VP_ Estimulação)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 1 | 1% | 80 | 91% | 8 | 9% | sim |
| 2 | 11 | 6% | | | | | |
| 3 | 35 | 20% | | | | | |
| 4 | 72 | 41% | | | | | |
| 5 | 57 | 32% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na questão 11, buscou-se observar se o valor “Autodireção de Ação” na prática do gestor e se esta tem relação de transferência para o jovem trabalhador. Para tanto, a assertiva para os gestores e jovens foi expressa pela meta motivacional “Possuo liberdade para determinar minhas ações na escola?”, para esta questão observou-se que as questões foram respondidas da seguinte forma: 1 - nenhuma resposta, 2 - 13 respondentes, 3 - 37 respondentes, 4 - 76 respondentes e 5 - 50 respondentes. Deste modo, em análise percebeu-se que em 86% das escolas acontece a relação entre gestores e jovens, já em 14% destas escolas, estas relações não acontecem, o que pode ser comprovado na figura 25:

Figura 25 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 11 (VP_ Autodireção de Ação)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 76 | 86% | 12 | 14% | sim |
| 2 | 13 | 7% | | | | | |
| 3 | 37 | 21% | | | | | |
| 4 | 76 | 43% | | | | | |
| 5 | 50 | 28% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para tratar do valor "Realização" foi perguntado ao gestor e ao jovem: "Busco constantemente reconhecimento de sucesso nas ações desempenhadas na escola". As opções foram assim respondidas: 1 - 1 respondente, 2 - 13 respondentes, 3 - 44 respondentes, 4 - 67 respondentes e 5 - 51 respondentes. Ao analisar as 88 escolas, e considerando o cálculo das médias necessárias a partir de Barbetta (2011), obteve-se o resultado de 90% de escolas, indicando relação entre gestores e jovens, enquanto que 10% destas escolas não apresentaram relação à transferência deste valor, conforme figura que segue:

Figura 26 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 12 (VP_ Realização)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 1 | 1% | 79 | 90% | 9 | 10% | sim |
| 2 | 13 | 7% | | | | | |
| 3 | 44 | 25% | | | | | |
| 4 | 67 | 38% | | | | | |
| 5 | 51 | 29% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Prosseguindo com a investigação, na assertiva 13, observou-se o valor “Poder de Domínio” a partir da questão “Exerço domínio sobre as outras pessoas por desempenhar minha função na escola?”. Gestores e jovens responderam ao questionamento e se obteve as seguintes respostas: 1 - 5 respondentes, 2 - 10 respondentes, 3 - 29 respondentes, 4 - 77 respondentes e 5 - 55 respondentes. Ao analisar as relações diretas, percebeu-se que em 86% das escolas a relação entre gestores e jovens acontece, e em 14% das escolas não há relação, conforme figura 27:

Figura 27 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 13 (VP_ Poder de Domínio)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 5 | 3% | 76 | 86% | 12 | 14% | sim |
| 2 | 10 | 6% | | | | | |
| 3 | 29 | 16% | | | | | |
| 4 | 77 | 44% | | | | | |
| 5 | 55 | 31% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na questão 14, observou-se o valor “Universalismo Tolerância” na prática do gestor e se esta é transferida ao jovem trabalhador. Para tanto a assertiva para os gestores e jovens foi expressa pela meta motivacional “Aceito e entendo os servidores, alunos e responsáveis que são diferentes de mim?” Para esta questão observou-se que as questões foram respondidas da seguinte maneira: 1 - nenhuma resposta, 2 - 8 respondentes, 3 - 42 respondentes, 4 - 61 respondentes e 5 - 65 respondentes. Deste modo, em análise, específica, percebeu-se que em 97% das escolas acontecem relação entre gestores e jovens acerca do valor Universalismo Tolerância e somente em 3% destas escolas a relação não existe, de acordo com o demonstrado na figura 28:

Figura 28 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 14 (VP_ Universalismo Tolerância)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 85 | 97% | 3 | 3% | sim |
| 2 | 8 | 5% | | | | | |
| 3 | 42 | 24% | | | | | |
| 4 | 61 | 35% | | | | | |
| 5 | 65 | 37% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para olhar cientificamente ao valor "Face" foi perguntado ao gestor e ao jovem: "Preocupo-me com a minha imagem pública e evito humilhação na escola?". As opções foram assim respondidas: 1 - nenhum respondente, 2 - 8 respondentes, 3 - 31 respondentes, 4 - 74 respondentes e 5 - 63 respondentes. Ao analisar as 88 escolas, e considerando o cálculo das médias necessárias (BARBETTA, 2011), obteve-se o resultado de 92% com relação positiva para a relação deste valor dos gestores aos jovens, enquanto que 8% das escolas se mostraram negativas à esta relação, conforme figura 29:

Figura 29 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 15 (VP_ Face)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 81 | 92% | 7 | 8% | sim |
| 2 | 8 | 5% | | | | | |
| 3 | 31 | 18% | | | | | |
| 4 | 74 | 42% | | | | | |
| 5 | 63 | 36% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Seguindo com a investigação, na questão 16, observou-se o valor "Segurança Pessoal" a partir do questionamento: "Preocupo-me com a minha segurança na escola?". Gestores e jovens responderam ao questionamento e se obteve as seguintes respostas: 1 - nenhum respondente, 2 - 5 respondentes, 3 - 38 respondentes, 4 - 61 respondentes e 5 - 72 respondentes. Ao analisar as relações diretas, percebeu-se que em 98% das escolas acontece a relação deste valor pessoal do gestor ao jovem, e somente em 2% das escolas não há esta relação, conforme figura 30:

Figura 30 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 16 (VP_ Segurança Pessoal)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 86 | 98% | 2 | 2% | sim |
| 2 | 5 | 3% | | | | | |
| 3 | 38 | 22% | | | | | |
| 4 | 61 | 35% | | | | | |
| 5 | 72 | 41% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A questão 17 investigou o valor “Benevolência Dependência” no fazer diário do gestor e se este é transferido ao jovem trabalhador. Para tanto, a assertiva para os gestores e jovens foi expressa pela meta motivacional “Sou um membro confiável e fiel na escola?” Para esta questão observou-se que as questões foram respondidas da seguinte forma: 1 - nenhuma resposta, 2 - 11 respondentes, 3 - 31 respondentes, 4 - 68 respondentes e 5 - 66 respondentes. Deste modo, em análise percebeu-se que em 91% das escolas é existente a relação entre gestores e jovens, e em 9% das escolas não há esta relação, de acordo com o evidenciado na figura que segue:

Figura 31 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 17 (VP_ Benevolência Dependência)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 80 | 91% | 8 | 9% | sim |
| 2 | 11 | 6% | | | | | |
| 3 | 31 | 18% | | | | | |
| 4 | 68 | 39% | | | | | |
| 5 | 66 | 38% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Dando sequência à investigação, na questão 18, observou-se o valor “Segurança Social” a partir da questão “Minhas ações demonstram preocupação com a segurança e estabilidade da sociedade como um todo?”. Gestores e jovens responderam ao questionamento e se obteve as seguintes respostas: 1 - nenhum respondente, 2 - 2 respondentes, 3 - 28 respondentes, 4 - 83 respondentes e 5 - 63 respondentes. Ao analisar as relações diretas, percebeu-se quase que uma unanimidade, em 98% das escolas acontecem relação entre gestores e jovens no tocante ao valor Segurança Social, e somente em 2% das escolas esta relação não acontece, pode-se perceber na figura 32:

Figura 32 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 18 (VP_ Segurança Social)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 86 | 98% | 2 | 2% | sim |
| 2 | 2 | 1% | | | | | |
| 3 | 28 | 16% | | | | | |
| 4 | 83 | 47% | | | | | |
| 5 | 63 | 36% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para obter respostas sobre o valor "Conformidade Interpessoal" foi perguntado ao gestor e ao jovem: "Evito irritar, magoar ou desapontar outras pessoas envolvidas na escola?". As opções foram assim respondidas: 1 - nenhum respondente, 2 - 6 respondentes, 3 - 29 respondentes, 4 - 79 respondentes e 5 - 62 respondentes. Ao analisar as 88 escolas, e considerando o cálculo das médias necessárias (BARBETTA, 2011), obteve-se o resultado de 95% das escolas apresentam relação entre gestores e jovens, e somente 5% das escolas não apresentam esta relação, conforme figura 33:

Figura 33 - Recorte da síntese das respostas e da análise da questão 19 (VP_ Conformidade Interpessoal)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 84 | 95% | 4 | 5% | sim |
| 2 | 6 | 3% | | | | | |
| 3 | 29 | 16% | | | | | |
| 4 | 79 | 45% | | | | | |
| 5 | 62 | 35% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A etapa de competências profissionais no questionário respondido pelos gestores continham 5 opções para escolha e com base em sua vivência com os jovens trabalhadores, na escola, os gestores precisavam marcar o que mais identificava as características transmitidas aos jovens. Para isso, foi necessário considerar 1 para as características que nunca foram formadas, 2 para as características que não foram formadas, 3 para neutro, 4 para as características que foram formadas e 5 para as características que foram bem formadas.

Os jovens seguiram a mesma condição para responder aos questionamentos, porém precisavam marcar a opção que mais definiu as características transmitidas para si, pelos gestores e precisaram considerar 1 para as características que nunca

foram formadas, 2 para as características que não foram formadas, 3 para neutro, 4 para as características que foram formadas e 5 para as características que foram bem formadas.

Para análise de relação direta entre gestores e jovens, no tocante às componentes de competências profissionais, foi considerado grupo de questões para cada componente e extraiu-se o seguinte resultado:

A componente de Competência Cognitiva foi analisada a partir das questões 1, 2 e 3, da etapa de competências profissionais, do questionário respondido por gestores e jovens. A assertiva 1 questionou "Compreendo o trabalho, bem como os resultados do trabalho que realizo?", a questão 2 indagou "Detenho o conhecimento necessário para o desempenho das atividades relativas à minha função?" e a questão 3 investigou "Preocupo-me com o futuro profissional e busco, constantemente novos aprendizados para desempenhar na minha função?". Estratificando, as respostas aconteceram da seguinte forma: 1 - 1 respondente, 2 - 7 respondentes, 3 - 35 respondentes, 4 - 84 respondentes e 5 - 49 respondentes. Analisando as 88 escolas e considerando o cálculo das médias necessárias (BARBETTA, 2011), obteve-se o resultado de 94% com relação positiva para formação da referida competência profissional, enquanto que 6% das escolas se mostraram negativas à formação dessa competência, conforme figura que segue:

Figura 34 - Recorte da síntese das respostas e da média de análise das questões 1, 2 e 3 (CP_ Componente de Competência Cognitiva)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 1 | 0% | 83 | 94% | 5 | 6% | sim |
| 2 | 7 | 4% | | | | | |
| 3 | 35 | 20% | | | | | |
| 4 | 84 | 48% | | | | | |
| 5 | 49 | 28% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A componente de Competência Funcional foi analisada a partir das questões 4, 5, 6, 7 e 8, da etapa de competências profissionais, do questionário respondido por gestores e jovens. A questão 4 questionou "Utilizo-me das tecnologias e dos recursos disponíveis na escola de forma a agilizar os processos (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo etc.)?", a questão 5 indagou "Realizo campanhas de prevenção e perdas de

recursos na escola (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo etc.)?", a questão 6 investigou "Organizo a quantidade de servidores para atendimento aos alunos (professor, pedagogo, auxiliar administrativo, serviço geral, agente de portaria, monitores etc.)?", a questão 7 questionou "Preocupo-me com os recursos disponíveis aos alunos inclusos (material escolar específico, recursos específicos, sala especial etc.)?" e a questão 8 indagou "Exijo organização das ações pedagógicas (cumprimento do planejamento dos professores) e da documentação dos alunos na secretaria da escola?". Seccionando as respostas obtidas, em média, tem-se: 1 - 1 respondente, 2 - 12 respondentes, 3 - 43 respondentes, 4 - 67 respondentes e 5 - 53 respondentes. Analisando as 88 escolas e considerando o cálculo das médias necessárias, obteve-se o resultado de 89% com relação positiva para formação da competência profissional funcional, enquanto que 11% das escolas se mostraram negativas à formação dessa competência, conforme figura 35:

Figura 35 - Recorte da síntese das respostas e da média de análise das questões 4, 5, 6, 7 e 8 (CP_ Componente de Competência Funcional)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|------------------------|
| Asseriva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 1 | 1% | 78 | 89% | 10 | 11% | sim |
| 2 | 12 | 7% | | | | | |
| 3 | 43 | 25% | | | | | |
| 4 | 67 | 38% | | | | | |
| 5 | 53 | 30% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A componente de Competência Comportamental foi analisada a partir das questões 9, 10, 11, 12, 13 e 14, da etapa de competências profissionais, do questionário respondido por gestores e jovens. A questão 9 indagou "Possuo motivação para o trabalho?", a questão 10 perguntou "Possuo motivação para aprendizagens contínuas?", a questão 11 indagou "Comunico-me satisfatoriamente com meus pares de trabalho?", a questão 12 "Sou proativo(a) em relação às demandas cotidianas da escola?", a questão 13 "Mantenho um clima organizacional harmonioso e cortês entre os servidores da escola?" e a questão 14 indagou "Esclareço dúvidas de pais, alunos e servidores em relação à orientação ou protocolos realizados pela escola?". Estratificando, as respostas emergiram da seguinte forma: 1 - nenhum respondente, 2 - 6 respondentes, 3 - 36 respondentes, 4

- 75 respondentes e 5 - 58 respondentes. Analisando as 88 escolas e considerando o cálculo das médias necessárias (BARBETTA, 2011), obteve-se o resultado de 95% das escolas apresentam relação entre gestores e jovens, enquanto que em 5% das escolas esta relação é inexistente, conforme figura que segue:

Figura 36 - Recorte da síntese das respostas e da média de análise das questões 9, 10, 11, 12, 13 e 14 (CP_ Componente de Competência Comportamental)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 84 | 95% | 4 | 5% | sim |
| 2 | 6 | 4% | | | | | |
| 3 | 36 | 21% | | | | | |
| 4 | 75 | 43% | | | | | |
| 5 | 58 | 33% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A componente de Competência Ética foi analisada a partir das questões 15, 16 e 17, da etapa de competências profissionais, do questionário respondido por gestores e jovens.

A assertiva 15 questionou "Possuo assiduidade e pontualidade condizentes com a minha função", a questão 16 indagou "Cumpro as normas e os regulamentos educacionais, principalmente o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola" e a questão 17 investigou "Assumo as responsabilidades do meu comportamento perante os servidores, alunos e/ou seus responsáveis". Seccionando as respostas obtidas, tem-se: 1 - nenhum respondente, 2 - 4 respondentes, 3 - 30 respondentes, 4 - 86 respondentes e 5 - 56 respondentes. Analisando as 88 escolas em investigação e considerando o cálculo das médias necessárias, de acordo com Barbetta (2011), obteve-se o resultado de 96% com relação positiva para formação da competência profissional ética, enquanto que, somente, 4% das escolas se mostraram negativas à formação dessa competência, conforme figura 37:

Figura 37 - Recorte da síntese das respostas e da média de análise das questões 15, 16 e 17 (CP_ Componente de Competência Ética)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 0 | 0% | 84 | 96% | 4 | 4% | sim |
| 2 | 4 | 2% | | | | | |
| 3 | 30 | 17% | | | | | |
| 4 | 86 | 49% | | | | | |
| 5 | 56 | 32% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A componente de Competência Política foi analisada a partir das questões 18 e 19, da etapa de competências profissionais, do questionário respondido por gestores e jovens. A assertiva 18 questionou "Respeito e comporta-me adequadamente em relação aos meus superiores", a questão 19 perguntou "Possuo maturidade e articulação ao solucionar conflitos". Estratificando, as respostas emergiram da seguinte forma: 1 - 1 respondente, 2 - 4 respondentes, 3 - 28 respondentes, 4 - 78 respondentes e 5 - 67 respondentes, conforme pode ser percebido na figura 38:

Figura 38 - Recorte da síntese das respostas e da média de análise das questões 18 e 19 (CP_ Componente de Competência Política)

| SÍNTESE | | | ANÁLISE | | | | |
|-----------|-------------------|-----|---------|-----|-----|----|------------------------|
| Assertiva | Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | Relação Gestor X Jovem |
| 1 | 1 | 0% | 85 | 97% | 3 | 3% | sim |
| 2 | 4 | 2% | | | | | |
| 3 | 28 | 16% | | | | | |
| 4 | 78 | 44% | | | | | |
| 5 | 67 | 38% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Analisando as 88 escolas, chegou-se ao resultado de 97% escolas apresentando relação direta entre gestor e jovem, e em somente 3% das escolas esta relação não existe.

4.3 RESULTADO: ANÁLISE DA RELAÇÃO.

Para análise da relação, utilizou-se a matriz adaptada de Andrade (2014) e os agrupamentos de valores em competências realizados por Paiva (2007). Considerou-se as participações que marcaram os questionários, na etapa de valores: (Gestores) 1 para não se parece nada comigo, 2 para se parece comigo, 3

para neutro, 4 para se parece comigo e 5 para se parece muito comigo/ (Jovens) 1 para não se parece nada com o que é transmitido, a mim, pelo meu gestor, 2 para se parece com o que é transmitido, a mim, pelo meu gestor, 3 para neutro, 4 para se parece com o que é transmitido, a mim, pelo meu gestor e 5 para se parece muito com o que é transmitido, a mim, pelo meu gestor.

E na etapa de competências: (Gestores) 1 para as características que nunca foram formadas, 2 para as características que não foram formadas, 3 para neutro, 4 para as características que foram formadas e 5 para as características que foram bem formadas/ (Jovens) 1 para as características que nunca foram formadas, 2 para as características que não foram formadas, 3 para neutro, 4 para as características que foram formadas e 5 para as características que foram bem formadas. Sintetizada como mostra-se pelo primeiro quadrante na figura a seguir, e ilustrada de forma completa, no apêndice 3.

A partir do lançamento, as respostas foram analisadas por meio de uma abordagem de método misto (quali-quantitativo), que permitiu a análise de relação direta dentre as respostas de gestores e jovens nos 19 valores pessoais e nas 5 componentes de competência demonstradas nas figuras 39 a 51:

Figura 39 - Recorte do lançamento e análise na matriz PER (Análise de transferência de valores de gestores para jovens - Ref.: Questão 1 - Valores Pessoais)

| síntese | | análise | | | | |
|-------------------|-----|---------|-----|-----|-----|---------------|
| Respostas (JT +G) | % | sim | | não | | análise final |
| 3 | 2% | 70 | 80% | 18 | 20% | sim |
| 25 | 14% | | | | | |
| 33 | 19% | | | | | |
| 88 | 50% | | | | | |
| 27 | 15% | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para compor a matriz PER, trabalhou-se a partir dos constructos valores pessoais definidos por Torres, Schwartz e Nascimento (2016) e competências profissionais descritas por Paiva (2007), em seguida foi inserido os resultados, obtidos por meio do instrumento de pesquisa, o qual permitiu perceber-se que em 100% dos valores e das competências há relação de entre gestores e jovens, no tocante à transmissão desses valores e dessas competências, considerando a

realidade das escolas da zona leste de Manaus, análise resultante da síntese realizada na matriz elaborada para fins desta pesquisa.

A partir deste momento, será apresentada, por meio de 12 figuras, a Matriz PER utilizada nesta Tese. Esta opção de exposição se deu pela extensão da ferramenta, tendo em vista que contemplou os 19 valores pessoais, as 5 componentes de competências e as respectivas análises oriundas das respostas recebidas, conforme figuras a seguir:

Figura 40 - Síntese (1) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | | Resposta (R) | | | | | |
|--|----------------------------------|------------------------------|---------|---|------------------|--------------|---------|-----|---------------|-----|-----|
| | | Indicador (Valores Pessoais) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | síntese | | análise | | | | |
| | | | | | respostas (JT+G) | % | sim | não | análise final | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÁNEO et. al., 2007; SALOMÃO, 2014). Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | Autodireção de Pensamento | 1 | 1 | Não possui nenhuma liberdade para cultivar e aplicar suas ideias e habilidades próprias na escola | 3 | 2% | 70 | 80% | 18 | 20% | sim |
| | | | 2 | Possui pouca liberdade para cultivar e aplicar suas ideias e habilidades próprias na escola | 25 | 14% | | | | | |
| | | | 3 | Neutro | 33 | 19% | | | | | |
| | | | 4 | Possui liberdade para cultivar e aplicar suas ideias e habilidades próprias na escola | 88 | 50% | | | | | |
| | | | 5 | Possui muita liberdade para cultivar e aplicar suas ideias e habilidades próprias na escola | 27 | 15% | | | | | |
| | Tradição | 2 | 1 | Não mantém e nem busca preservar nada relativo a cultura e a família | 0 | 0% | 75 | 85% | 13 | 15% | sim |
| | | | 2 | Mantém e busca preservar pouco a cultura e a família | 13 | 7% | | | | | |
| | | | 3 | Neutro | 27 | 15% | | | | | |
| | | | 4 | Mantém e busca preservar a cultura e a família | 75 | 43% | | | | | |
| | | | 5 | Mantém e busca preservar muito a cultura e a família | 61 | 35% | | | | | |
| | Benevolência Cuidado | 3 | 1 | Não proporciona nada de bem-estar nos envolvidos com a escola | 0 | 0% | 85 | 97% | 3 | 3% | sim |
| | | | 2 | Não proporciona bem-estar nos envolvidos com a escola | 4 | 2% | | | | | |
| | | | 3 | Neutro | 41 | 23% | | | | | |
| | | | 4 | Proporciona bem-estar em todos os envolvidos com a escola | 60 | 34% | | | | | |
| | | | 5 | Proporciona muito bem-estar em todos os envolvidos com a escola | 71 | 40% | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 41 - Síntese (2) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | | Resposta (R) | | | | | | |
|--|--|--------------------------------|---------|----------------------------------|--|--------------|---------|-----|---------------|----|-----|-----|
| | | Indicador (Valores Pessoais) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | síntese | | análise | | | | | |
| | | | | | respostas (JT+G) | % | sim | não | análise final | | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÁNEO et. al., 2007; SALOMÃO, 2014). | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | Poder sobre Recursos | 4 | 1 | Nunca controla os materiais e os recursos sociais disponíveis na escola | 2 | 1% | 78 | 89% | 10 | 11% | sim |
| | | | | 2 | Não controla os materiais e os recursos sociais disponíveis na escola | 10 | 6% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 36 | 20% | | | | | |
| | | | | 4 | Controla os materiais e os recursos sociais disponíveis na escola | 78 | 44% | | | | | |
| | | | | 5 | Controla muito bem os materiais e os recursos sociais disponíveis na escola | 50 | 28% | | | | | |
| | | Conformidade com Regras | 5 | 1 | Não é nada conformado com as regras, as leis e as obrigações que a função, na escola, requer | 2 | 1% | 84 | 95% | 4 | 5% | sim |
| | | | | 2 | Não é conformado com as regras, as leis e as obrigações que a função, na escola, requer | 5 | 3% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 41 | 23% | | | | | |
| | | | | 4 | É conformado com as regras, as leis e as obrigações que a função, na escola, requer | 75 | 43% | | | | | |
| | | | | 5 | É muito conformado com as regras, as leis e as obrigações que a função, na escola, requer | 53 | 30% | | | | | |
| | | Humildade | 6 | 1 | Não reconhece, nunca, sua própria insignificância em relação à um contexto amplo | 5 | 3% | 76 | 86% | 12 | 14% | sim |
| | | | | 2 | Não reconhece sua própria insignificância em relação à um contexto amplo | 10 | 6% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 30 | 17% | | | | | |
| | | | | 4 | Reconhece sua própria insignificância em relação à um contexto amplo | 86 | 49% | | | | | |
| | | | | 5 | Reconhece, sempre, sua própria insignificância em relação à um contexto amplo | 45 | 26% | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 42 - Síntese (3) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | | Resposta (R) | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|---------|----------------------------------|---|--------------|---------|-----|---------------|---|-----|-----|
| | | Indicador (Valores Pessoais) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | síntese | | análise | | | | | |
| | | | | | respostas (JT+G) | % | sim | não | análise final | | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÁNEO et al., 2007; SALOMÃO, 2014). | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | Universalismo Compromisso | 7 | 1 | Nunca se compromete com a igualdade, a justiça e a proteção de todas as pessoas envolvidas com a escola | 0 | 0% | 84 | 95% | 4 | 5% | sim |
| | | | | 2 | Não se compromete com a igualdade, a justiça e a proteção de todas as pessoas envolvidas com a escola | 5 | 3% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 44 | 25% | | | | | |
| | | | | 4 | Compromete-se com a igualdade, a justiça e a proteção à todas as pessoas envolvidas com a escola | 56 | 32% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre compromete-se com a igualdade, a justiça e a proteção à todas as pessoas envolvidas com a escola | 71 | 40% | | | | | |
| | | Universalismo Natureza | 8 | 1 | Nunca se preocupa com a natureza e principalmente com o desperdício aos recursos naturais na escola | 0 | 0% | 79 | 90% | 9 | 10% | sim |
| | | | | 2 | Não se preocupa com a natureza e principalmente com o desperdício aos recursos naturais na escola | 12 | 7% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 44 | 25% | | | | | |
| | | | | 4 | Preocupa-se com a natureza e principalmente com o desperdício aos recursos naturais na escola | 70 | 40% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre se preocupa com a natureza e principalmente com o desperdício aos recursos naturais na escola | 50 | 28% | | | | | |
| | | Hedonismo | 9 | 1 | Nunca tem prazer em desempenhar suas atividades na escola | 1 | 1% | 79 | 90% | 9 | 10% | sim |
| | | | | 2 | Não tem prazer em desempenhar suas atividades na escola | 9 | 5% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 46 | 26% | | | | | |
| | | | | 4 | Tem prazer em desempenhar suas atividades na escola | 68 | 39% | | | | | |
| | | | | 5 | Tem muito prazer em desempenhar suas atividades na escola | 52 | 30% | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 43 - Síntese (4) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | | Resposta (R) | | | | | | |
|--|--|------------------------------|---------|----------------------------------|--|------------------|-----|---------|-----|---------------|-----|-----|
| | | Indicador (Valores Pessoais) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | | síntese | | análise | | | | |
| | | | | | | respostas (JT+G) | % | sim | não | análise final | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÁNEO et. al., 2007; SALOMÃO, 2014). | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | Estimulação | 10 | 1 | Nunca desempenha suas atividades com foco em mudanças e novidades | 1 | 1% | 80 | 91% | 8 | 9% | sim |
| | | | | 2 | Não desempenha suas atividades com foco em mudanças e novidades | 11 | 6% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 35 | 20% | | | | | |
| | | | | 4 | Desempenha suas atividades com foco em mudanças e novidades | 72 | 41% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre desempenha suas atividades com foco em mudanças e novidades | 57 | 32% | | | | | |
| | | Autodireção de Ação | 11 | 1 | Nunca possui liberdade para determinar suas ações na escola | 0 | 0% | 76 | 86% | 12 | 14% | sim |
| | | | | 2 | Não possui liberdade para determinar suas ações na escola | 13 | 7% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 37 | 21% | | | | | |
| | | | | 4 | Possui liberdade para determinar suas ações na escola | 76 | 43% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre possui liberdade para determinar suas ações na escola | 50 | 28% | | | | | |
| | | Realização | 12 | 1 | Nunca busca reconhecimento de sucesso nas ações desempenhadas na escola | 1 | 1% | 79 | 90% | 9 | 10% | sim |
| | | | | 2 | Não busca reconhecimento de sucesso nas ações desempenhadas na escola | 13 | 7% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 44 | 25% | | | | | |
| | | | | 4 | Busca reconhecimento de sucesso nas ações desempenhadas na escola | 67 | 38% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre busca reconhecimento, parcial, de sucesso nas ações desempenhadas na escola | 51 | 29% | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 44 - Síntese (5) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | | Resposta (R) | | | | | | |
|--|--|---------------------------------|---------|----------------------------------|--|--------------|---------|-----|---------------|----|-----|-----|
| | | Indicador (Valores Pessoais) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | síntese | | análise | | | | | |
| | | | | | respostas (JT+G) | % | sim | não | análise final | | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÁNEO et. al., 2007; SALOMÃO, 2014). | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | Poder de Domínio | 13 | 1 | Nunca exerce domínio sobre as outras pessoas por desempenhar a função de gestão na escola | 5 | 3% | 76 | 86% | 12 | 14% | sim |
| | | | | 2 | Não exerce domínio sobre as outras pessoas por desempenhar a função de gestão na escola | 10 | 6% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 29 | 16% | | | | | |
| | | | | 4 | Exerce domínio sobre as outras pessoas por desempenhar a função de gestão na escola | 77 | 44% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre exerce domínio sobre as outras pessoas por desempenhar a função de gestão na escola | 55 | 31% | | | | | |
| | | Universalismo Tolerância | 14 | 1 | Nunca aceita e nunca entende os servidores, alunos e responsáveis que são diferentes de si | 0 | 0% | 85 | 97% | 3 | 3% | sim |
| | | | | 2 | Não aceita e não entende os servidores, alunos e responsáveis que são diferentes de si | 8 | 5% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 42 | 24% | | | | | |
| | | | | 4 | Aceita e entende os servidores, alunos e responsáveis que são diferentes de si | 61 | 35% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre aceita e sempre entende os servidores, alunos e responsáveis que são diferentes de si | 65 | 37% | | | | | |
| | | Face | 15 | 1 | Nunca se preocupa com a sua imagem pública e evita humilhação na escola | 0 | 0% | 81 | 92% | 7 | 8% | sim |
| | | | | 2 | Não se preocupa com a sua imagem pública e não evita humilhação na escola | 8 | 5% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 31 | 18% | | | | | |
| | | | | 4 | Preocupa-se com a sua imagem pública e evitação de humilhação na escola | 74 | 42% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre preocupa-se com a sua imagem pública e evitação de humilhação na escola | 63 | 36% | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 45 - Síntese (6) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | | Resposta (R) | | | | | | |
|--|--|----------------------------------|---------|----------------------------------|---|------------------|-----|---------|-----|---------------|----|-----|
| | | Indicador (Valores Pessoais) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | | síntese | | análise | | | | |
| | | | | | | respostas (JT+G) | % | sim | não | análise final | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÂNEO et. al., 2007; SALOMÃO, 2014). | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | Segurança Pessoal | 16 | 1 | Nunca se preocupa com sua segurança na escola | 0 | 0% | 86 | 98% | 2 | 2% | sim |
| | | | | 2 | Não se preocupa com sua segurança na escola | 5 | 3% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 38 | 22% | | | | | |
| | | | | 4 | Preocupa-se com sua segurança na escola | 61 | 35% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre se preocupa com sua segurança na escola | 72 | 41% | | | | | |
| | | Benevolência Dependência | 17 | 1 | Na escola, nunca é um membro confiável e fiel | 0 | 0% | 80 | 91% | 8 | 9% | sim |
| | | | | 2 | Na escola, não é um membro confiável e fiel | 11 | 6% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 31 | 18% | | | | | |
| | | | | 4 | Na escola, é um membro confiável e fiel | 68 | 39% | | | | | |
| | | | | 5 | Na escola, sempre é um membro confiável e fiel | 66 | 38% | | | | | |
| | | Segurança Social | 18 | 1 | Suas ações nunca demonstram preocupação com a segurança e a estabilidade da sociedade como um todo | 0 | 0% | 86 | 98% | 2 | 2% | sim |
| | | | | 2 | Suas ações não demonstram preocupação com a segurança e a estabilidade da sociedade como um todo | 2 | 1% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 28 | 16% | | | | | |
| | | | | 4 | Suas ações demonstram preocupação com a segurança e a estabilidade da sociedade como um todo | 83 | 47% | | | | | |
| | | | | 5 | Suas ações sempre demonstram preocupação com a segurança e a estabilidade da sociedade como um todo | 63 | 36% | | | | | |
| | | Conformidade Interpessoal | 19 | 1 | Nunca evita irritar, magoar ou desapontar outras pessoas | 0 | 0% | 85 | 97% | 3 | 3% | sim |
| | | | | 2 | Não evita irritar, magoar ou desapontar outras pessoas | 6 | 3% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 29 | 16% | | | | | |
| | | | | 4 | Evita irritar, magoar ou desapontar outras pessoas | 79 | 45% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre evita irritar, magoar ou desapontar outras pessoas | 62 | 35% | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 46 - Síntese (7) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | | Resposta (R) | | | | | | |
|---|-------------|--|---|----------------------------------|--|--------------|---------|-----|---------------|---|----|-----|
| | | Indicador (CP) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | síntese | | análise | | | | | |
| | | | | | respostas (JT+G) | % | sim | não | análise final | | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÁNEO et. al., 2007; SALOMIÃO, 2014). Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | | COGNITIVO (Valores: Autodireção de Pensamento, Tradição e Benevolência Cuidado) | 1 (Valor: Autodireção de Pensamento) | 1 | Não compreende nada do o trabalho, bem como os resultados do trabalho que realiza | 1 | 1% | 83 | 94% | 5 | 6% | sim |
| | | | | 2 | Não compreende o trabalho, bem como os resultados do trabalho que realiza | 6 | 3% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 21 | 12% | | | | | |
| | | | | 4 | Compreende o trabalho, bem como os resultados do trabalho que realiza | 95 | 54% | | | | | |
| | | | | 5 | Compreende muito o trabalho, bem como os resultados do trabalho que realiza | 53 | 30% | | | | | |
| | | | 2 (Valor: Tradição) | 1 | Não detém nenhum conhecimento necessário para o desempenho das atividades relativas à função | 1 | 1% | 81 | 92% | 7 | 8% | sim |
| | | | | 2 | Não detém o conhecimento necessário para o desempenho das atividades relativas à função | 8 | 5% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 41 | 23% | | | | | |
| | | | | 4 | Detém o conhecimento necessário para o desempenho das atividades relativas à função | 83 | 47% | | | | | |
| | | | | 5 | Detém todo conhecimento necessário para o desempenho das atividades relativas à função | 43 | 24% | | | | | |
| | | | 3 (Valor: Benevolência Cuidado) | 1 | Não se preocupa nada com o futuro profissional e não busca novos aprendizados para desempenhar a função | 0 | 0% | 84 | 95% | 4 | 5% | sim |
| | | | | 2 | Não se preocupa com o futuro profissional e não busca novos aprendizados para desempenhar a função | 8 | 5% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 43 | 24% | | | | | |
| | | | | 4 | Preocupa-se com o futuro profissional e busca, constantemente novos aprendizados para desempenhar a função | 73 | 41% | | | | | |
| | | | | 5 | Preocupa-se muito com o futuro profissional e busca, constantemente novos aprendizados para desempenhar a função | 52 | 30% | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 47 - Síntese (8) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | Resposta (R) | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|------------------|--|---------|-----|---------------|-----|---|----|-----|
| | | Indicador (CP) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | síntese | | análise | | | | | | |
| | | | | | respostas (JT+G) | % | sim | não | análise final | | | | |
| Do contexto escolar: ambiental, económica, social, política e cultural (LIBÁNEO et. al., 2007; SALOMÃO, 2014). | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | FUNCIONAL (Valores: Poder Sobre Recursos, Conformidade com Regras, Humildade, Universalismo Compromisso e Universalismo Natureza) | 4 (Valor: Poder Sobre Recursos) | | 1 | Não utilizo-me, nunca, das tecnologias e dos recursos disponíveis na escola de forma a agilizar os processos (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo, etc.) | 0 | 0% | 82 | 93% | 6 | 7% | sim |
| | | | 2 | Utilizo-me, pouco, das tecnologias e dos recursos disponíveis na escola de forma a agilizar os processos (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo, etc.) | 9 | 5% | | | | | | | |
| | | | 3 | Neutro | 46 | 26% | | | | | | | |
| | | | 4 | Utilizo-me das tecnologias e dos recursos disponíveis na escola de forma a agilizar os processos (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo, etc.) | 74 | 42% | | | | | | | |
| | | | 5 | Utilizo-me, muito, das tecnologias e dos recursos disponíveis na escola de forma a agilizar os processos (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo, etc.) | 47 | 27% | | | | | | | |
| | | | 5 (Valor: Conformidade com Regras) | | 1 | Nunca realiza campanhas de prevenção e perdas de recursos na escola (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo etc.) | 0 | 0% | 81 | 92% | 7 | 8% | sim |
| | | | 2 | Não realiza campanhas de prevenção e perdas de recursos na escola (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo etc.) | 13 | 7% | | | | | | | |
| | | | 3 | Neutro | 47 | 27% | | | | | | | |
| | | | 4 | Realiza campanhas de prevenção e perdas de recursos na escola (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo etc.) | 64 | 36% | | | | | | | |
| | | | 5 | Sempre realiza campanhas de prevenção e perdas de recursos na escola (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo etc.) | 52 | 30% | | | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 48 - Síntese (9) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | | Resposta (R) | | | | | | |
|--|--|--|---|----------------------------------|--|--------------|---------|-----|---------------|----|-----|-----|
| | | Indicador (CP) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | síntese | | análise | | | | | |
| | | | | | respostas (JT + G) | % | sim | não | análise final | | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÂNIO et. al., 2007; SALOMÃO, 2014). | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | FUNCIONAL (Valores: Poder Sobre Recursos, Conformidade com Regras, Humildade, Universalismo Compromisso e Universalismo Natureza) | 6 (Valor: Humildade) | 1 | Nunca organizo a quantidade de servidores para atendimento aos alunos (professor, pedagogo, auxiliar administrativo, serviço geral, agente de portaria, monitores etc.) | 2 | 1% | 79 | 90% | 9 | 10% | sim |
| | | | | 2 | Não organizo a quantidade de servidores para atendimento aos alunos (professor, pedagogo, auxiliar administrativo, serviço geral, agente de portaria, monitores etc.) | 12 | 7% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 41 | 23% | | | | | |
| | | | | 4 | Organizo a quantidade de servidores para atendimento aos alunos (professor, pedagogo, auxiliar administrativo, serviço geral, agente de portaria, monitores etc.) | 65 | 37% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre organizo a quantidade de servidores para atendimento aos alunos (professor, pedagogo, auxiliar administrativo, serviço geral, agente de portaria, monitores etc.) | 56 | 32% | | | | | |
| | | | 7 (Valor: Universalismo Compromisso) | 1 | Nunca preocupo-me com os recursos disponíveis aos alunos inclusos (material escolar específico, recursos específicos, sala especial etc.) | 2 | 1% | 78 | 89% | 10 | 11% | sim |
| | | | | 2 | Não preocupo-me com os recursos disponíveis aos alunos inclusos (material escolar específico, recursos específicos, sala especial etc.) | 12 | 7% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 45 | 26% | | | | | |
| | | | | 4 | Preocupo-me com os recursos disponíveis aos alunos inclusos (material escolar específico, recursos específicos, sala especial etc.) | 63 | 36% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre me preocupo com os recursos disponíveis aos alunos inclusos (material escolar específico, recursos específicos, sala especial etc.) | 54 | 31% | | | | | |
| | | | 8 (Valor: Universalismo Natureza) | 1 | Sempre exijo organização das ações pedagógicas (cumprimento do planejamento dos professores) e da documentação dos alunos na secretaria da escola | 2 | 1% | 75 | 85% | 13 | 15% | sim |
| | | | | 2 | Exijo organização das ações pedagógicas (cumprimento do planejamento dos professores) e da documentação dos alunos na secretaria da escola | 14 | 8% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 37 | 21% | | | | | |
| | | | | 4 | Não exijo organização das ações pedagógicas (cumprimento do planejamento dos professores) e da documentação dos alunos na secretaria da escola | 67 | 38% | | | | | |
| | | | | 5 | Nunca exijo organização das ações pedagógicas (cumprimento do planejamento dos professores) e da documentação dos alunos na secretaria da escola | 56 | 32% | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 49 - Síntese (10) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | | Resposta (R) | | | | | | |
|--|--|---|--|----------------------------------|--|--------------|---------|-----|---------------|---|----|-----|
| | | Indicador (CP) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | síntese | | análise | | | | | |
| | | | | | respostas (JT + G) | % | sim | não | análise final | | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÂNEO et. al., 2007; SALOMÃO, 2014). | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | COMPORTEMENTAL (Valores: Hedonismo, Estimulação, Autodireção de Ação, Realização, Poder de Domínio e Universalismo Tolerância) | 9 (Valor: Hedonismo) | 1 | Nunca possuo motivação para o trabalho | 0 | 0% | 86 | 98% | 2 | 2% | sim |
| | | | | 2 | Não possuo motivação para o trabalho | 6 | 3% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 48 | 27% | | | | | |
| | | | | 4 | Possuo motivação para o trabalho | 63 | 36% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre possuo motivação para o trabalho | 59 | 34% | | | | | |
| | | | 10 (Valor: Estimulação) | 1 | Nunca possuo motivação para aprendizagens contínuas | 0 | 0% | 81 | 92% | 7 | 8% | sim |
| | | | | 2 | Não possuo motivação para aprendizagens contínuas | 9 | 5% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 37 | 21% | | | | | |
| | | | | 4 | Possuo motivação para aprendizagens contínuas | 80 | 45% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre possuo motivação para aprendizagens contínuas | 50 | 28% | | | | | |
| | | | 11 (Valor: Autodireção de Ação) | 1 | Nunca comunico-me satisfatoriamente com meus pares de trabalho | 0 | 0% | 84 | 95% | 4 | 5% | sim |
| | | | | 2 | Não comunico-me satisfatoriamente com meus pares de trabalho | 4 | 2% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 34 | 19% | | | | | |
| | | | | 4 | Comunico-me satisfatoriamente com meus pares de trabalho | 78 | 44% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre comunico-me satisfatoriamente com meus pares de trabalho | 60 | 34% | | | | | |
| | | | 12 (Valor: Realização) | 1 | Nunca sou proativo(a) em relação as demandas cotidianas da escola | 0 | 0% | 85 | 97% | 3 | 3% | sim |
| | | | | 2 | Não sou proativo(a) em relação as demandas cotidianas da escola | 7 | 4% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 36 | 20% | | | | | |
| | | | | 4 | Sou proativo(a) em relação as demandas cotidianas da escola | 75 | 43% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre sou proativo(a) em relação as demandas cotidianas da escola | 58 | 33% | | | | | |
| 13 (Valor: Poder de Domínio) | 1 | Nunca mantenho um clima organizacional harmonioso e cortês entre os servidores da escola | 0 | 0% | 85 | 97% | 3 | 3% | sim | | | |
| | 2 | Não mantenho um clima organizacional harmonioso e cortês entre os servidores da escola | 4 | 2% | | | | | | | | |
| | 3 | Neutro | 26 | 15% | | | | | | | | |
| | 4 | Mantenho um clima organizacional harmonioso e cortês entre os servidores da escola | 84 | 48% | | | | | | | | |
| | 5 | Sempre mantenho um clima organizacional harmonioso e cortês entre os servidores da escola | 62 | 35% | | | | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 50 - Síntese (11) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | | Resposta (R) | | | | | | |
|--|--|---|---|----------------------------------|--|--------------|---------|-----|---------------|---|----|-----|
| | | Indicador (CP) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | síntese | | análise | | | | | |
| | | | | | respostas (JT + O) | % | sim | não | análise final | | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÁNEO et. al., 2007; SALOMÃO, 2014). | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | COMPORTEMENTAL (Valores: Hedonismo, Estimulação, Autodireção de Ação, Realização, Poder de Domínio e Universalismo Tolerância) | 14 (Valor: Universalismo Tolerância) | 1 | Nunca esclareço dúvidas de pais, alunos e servidores em relação à orientação ou protocolos realizados pela escola | 0 | 0% | 82 | 93% | 6 | 7% | sim |
| | | | | 2 | Não esclareço dúvidas de pais, alunos e servidores em relação à orientação ou protocolos realizados pela escola | 8 | 5% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 36 | 20% | | | | | |
| | | | | 4 | Esclareço dúvidas de pais, alunos e servidores em relação à orientação ou protocolos realizados pela escola | 72 | 41% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre esclareço dúvidas de pais, alunos e servidores em relação à orientação ou protocolos realizados pela escola | 60 | 34% | | | | | |
| | | ÉTICA (Valores: face, Segurança Pessoal e Benevolência Dependência) | 15 (Valor: Face) | 1 | Nunca possuo assiduidade e pontualidade condizentes com a função que desempenho | 1 | 1% | 82 | 93% | 6 | 7% | sim |
| | | | | 2 | Não possuo assiduidade e pontualidade condizentes com a função que desempenho | 5 | 3% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 21 | 12% | | | | | |
| | | | | 4 | Possuo assiduidade e pontualidade condizentes com a função que desempenho | 88 | 50% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre possuo assiduidade e pontualidade condizentes com a função que desempenho | 61 | 35% | | | | | |
| | | ÉTICA (Valores: face, Segurança Pessoal e Benevolência Dependência) | 16 (Valor: Segurança Pessoal) | 1 | Nunca cumpro as normas e os regulamentos educacionais, principalmente o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola | 0 | 0% | 83 | 94% | 5 | 6% | sim |
| | | | | 2 | Não cumpro as normas e os regulamentos educacionais, principalmente o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola | 7 | 4% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 41 | 23% | | | | | |
| | | | | 4 | Cumpro as normas e os regulamentos educacionais, principalmente o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola | 78 | 44% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre cumpro as normas e os regulamentos educacionais, principalmente o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola | 50 | 28% | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Figura 51 - Síntese (12) da Matriz PER com análise de respostas

| Dimensão | Pressão (P) | Estado (E) | | | Resposta (R) | | | | | | | |
|--|--|--|--|----------------------------------|--|----|---------|-----|---------------|---|----|-----|
| | | Indicador (CP) | Questão | Parâmetros (Metas Motivacionais) | síntese | | análise | | | | | |
| | | | | | respostas (JT+G) | % | sim | não | análise final | | | |
| Do contexto escolar: ambiental, econômica, social, política e cultural (LIBÁNEO et. al., 2007; SALOMÃO, 2014). | Ação relacionada à possibilidade de transmissão de valores pessoais dos gestores escolares aos jovens trabalhadores no contexto escolar. | ÉTICA (Valores: face, Segurança Pessoal e Benevolência Dependência) | 17 (Valor: Benevolência Dependência) | 1 | Nunca assumo as responsabilidades do meu comportamento perante os servidores, alunos e/ou seus responsáveis | 0 | 0% | 87 | 99% | 1 | 1% | sim |
| | | | | 2 | Não assumo as responsabilidades do meu comportamento perante os servidores, alunos e/ou seus responsáveis | 1 | 1% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 28 | 16% | | | | | |
| | | | | 4 | Assumo as responsabilidades do meu comportamento perante os servidores, alunos e/ou seus responsáveis | 91 | 52% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre assumo as responsabilidades do meu comportamento perante os servidores, alunos e/ou seus responsáveis | 56 | 32% | | | | | |
| | | POLÍTICA (Valores: Segurança Social e Conformidade Interpessoal) | 18 (Valor: Segurança Social) | 1 | Nunca respeito e nunca comporto-me adequadamente em relação aos meus superiores | 0 | 0% | 84 | 95% | 4 | 5% | sim |
| | | | | 2 | Não respeito e não comporto-me adequadamente em relação aos meus superiores | 4 | 2% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 24 | 14% | | | | | |
| | | | | 4 | Respeito e comporto-me adequadamente em relação aos meus superiores | 74 | 42% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre respeito e comporto-me adequadamente em relação aos meus superiores | 74 | 42% | | | | | |
| | | POLÍTICA (Valores: Segurança Social e Conformidade Interpessoal) | 19 (Valor: Conformidade Interpessoal) | 1 | Nunca possuo maturidade e articulações ao solucionar conflitos | 1 | 1% | 85 | 97% | 3 | 3% | sim |
| | | | | 2 | Não possuo maturidade e articulações ao solucionar conflitos | 4 | 2% | | | | | |
| | | | | 3 | Neutro | 31 | 18% | | | | | |
| | | | | 4 | Possuo maturidade e articulações ao solucionar conflitos | 81 | 46% | | | | | |
| | | | | 5 | Sempre possuo maturidade e articulações ao solucionar conflitos | 59 | 34% | | | | | |

Fonte: Dados primários (2019).

Neste limiar, evidencia-se, de acordo com o quadro a seguir, que quanto ao valor pessoal **Autodireção de Pensamento**, 70 escolas (80% do total pesquisado), apresentam relação direta entre gestor e jovem. Desta relação, foi possível classificar da seguinte forma: em 12% das escolas a transferência deste VP é reconhecida como não existente; em 4% esse reconhecimento é neutro e em 84% das escolas o referido valor pessoal é reconhecido, pelo gestor e pelo jovem, como transferido de um para o outro, respectivamente.

Quadro 13 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Autodireção de Pensamento)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 8 | 12% |
| A transferência do valor é neutra | 3 | 4% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 59 | 84% |

Fonte: Dados primários (2019).

Desta forma, evidencia-se que há necessidade do gestor escolar realizar reflexão da sua prática pedagógica, bem como de um olhar especial, por parte da SEMED/ PMM para questões voltadas à liberdade para cultivar e aplicar ideias e habilidades próprias no contexto escolar, tendo em vista que 20% do total de escolas investigadas não apresentaram relação entre os sujeitos e em 16% das escolas apresentaram-se neutra ou com ausência desta transferência de valor dos gestores aos jovens, o que pode apresentar, segundo (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014; BORGES e CUNHA, 2016), um comportamento de ação bitolada por parte do gestor e a transmissão desta ação ao jovem.

A respeito do valor **Tradição**, o quadro a seguir, representa que 75 escolas (85% do total pesquisado), apontam relação entre gestores e jovens, destas, somente em 1% das escolas a transferência deste valor é reconhecida como neutra e em 99% das escolas a transferência é reconhecida como transferida pelos gestores aos jovens.

Quadro 14 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Tradição)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 0 | 0% |
| A transferência do valor é neutra | 1 | 1% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 74 | 99% |

Fonte: Dados primários (2019).

Isso posto, é conveniente trabalhar para que esse 1% de transferência neutra transformem-se em reconhecidos pelos gestores e jovens. Este trabalho pode ser realizado a partir do olhar à própria prática na escola e por mais que seja um percentual tão insignificante em relação ao total, não se pode desconsiderar esse dado quando se busca a excelência. Esse valor indica manutenção e preservação da cultura e da família e evidenciou-se que em 15% das escolas sondadas a relação entre os sujeitos não foram encontradas e em 1% destas, a relação de transferência deste valor, especificamente, foi neutra, podendo gerar, de acordo com (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014; BORGES e CUNHA, 2016) a ausência, por parte dos gestores, de um cotidiano no contexto escolar (com os colaboradores, alunos e seus responsáveis) voltado para a manter e preservar a cultura e a família.

Sobre o valor **Benevolência Cuidado**, percebe-se, a partir do quadro 15 que 85 escolas (97% do total pesquisado), apontam relação entre gestores e jovens, destas, em 1% das escolas não há transferência de VP reconhecida pelos Gestores e pelos JT; em 2% das escolas a transferência de VP é neutra e em 97% das escolas há transferência de VP reconhecida pelos Gestores e pelos JT.

Quadro 15 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Benevolência Cuidado)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 1 | 1% |
| A transferência do valor é neutra | 2 | 2% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 82 | 97% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir do exposto, evidencia-se uma necessidade de se trabalhar questões relacionada a devoção ao bem estar dos membros do endogrupo, por se ter

encontrado, no resultado da investigação, que 3% das escolas não apresentaram relação referente à este valor enquanto que 1% das escolas registraram não reconhecer a transferência do valor e 2% das escolas mostraram-se neutra à esta relação de transferência, o que pode ocasionar, segundo (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014; BORGES; CUNHA, 2016) um clima organizacional desfavorável no contexto escolar.

Ao analisar o valor **Poder sobre Recursos**, ficou explicitado, a partir do quadro 16, que em 78 escolas (89% do total pesquisado), há relação entre gestores e jovens no tocante ao referido valor, destas, em 3% das escolas não há reconhecimento, pelos Gestores e JT, que este valor é transferido; em 1% das escolas a transferência é neutra e em 96% há, reconhecidamente pelos sujeitos envolvidos na pesquisa, da transferência deste valor pelos Gestores aos JT.

Quadro 16 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Poder sobre Recursos)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 2 | 3% |
| A transferência do valor é neutra | 1 | 1% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 75 | 96% |

Fonte: Dados primários (2019).

Diante da evidência, é possível perceber que é necessário debruçar-se sobre a temática envolvendo o poder pelo controle sobre os materiais e recursos sociais, por ter sido comprovado que em 11% das escolas a relação não ocorreu, como também em 3% das escolas foi diagnosticado que não há transferência deste valor reconhecida pelos sujeitos, assim como em 1% das escolas este reconhecimento foi neutro, o que pode apresentar, de acordo com (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014; BORGES e CUNHA, 2016), um descontrole nos materiais e nos recursos sociais da escola, pelos gestores e estes transmitem esta prática aos jovens.

Em relação ao valor pessoal **Conformidade com Regras**, o quadro, a seguir mostra que 84 escolas (95% do total pesquisado), evidenciam relação entre gestores e jovens, destas, em 4% das escolas não reconhecem a transferência do valor entre os sujeitos; em 4% das escolas a transferência se mostra neutra e em

92% das escolas há reconhecimento da transferência do referido valor pelos Gestores aos JT.

Quadro 17 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Conformidade com Regras)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 3 | 4% |
| A transferência do valor é neutra | 3 | 4% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 78 | 92% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir disso, percebe-se a necessidade de auto reflexão do gestor e/ou direcionamentos específicos sobre a conformidade com regras, leis e obrigações formais, por ter sido percebido que em 5% do total de escolas a relação não se deu; 4% das escolas apresentaram-se neutra e 4% com ausência do reconhecimento da transferência do referido valor dos gestores aos jovens, o que pode gerar, de acordo com (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014; BORGES e CUNHA, 2016) atitudes e ações que comprometam a oficialidade da escola, bem como dos documentos escolares dos alunos e servidores da escola.

Ao tratar o valor pessoal **Humildade**, conforme o quadro 18, verifica-se que em 76 escolas (86% do total pesquisado) ocorreu relação direta entre gestores e jovens, destas, em 3% das escolas não há reconhecimento de transferência do valor; em 3% escolas a transferência de valor é neutra e em 94% das escolas há reconhecimento da transferência do valor humildade pelos Gestores e pelos JT.

Quadro 18 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Humildade)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 2 | 3% |
| A transferência do valor é neutra | 2 | 3% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 72 | 94% |

Fonte: Dados primários (2019).

Desta forma, é possível inferir que os gestores e o macrosistema educacional do município de Manaus, precisam direcionar esforços para trabalhar questões pertinentes ao reconhecimento da própria insignificância em contexto amplo, da modéstia e da satisfação e satisfação com a vida que possui, por ter sido

evidente, nos resultados da pesquisa, que 14% das escolas não apresentaram relação entre os sujeitos da pesquisa; 3% das escolas apresentaram-se neutra e 4% com ausência desta transferência de valor dos gestores aos jovens, o que pode ocasionar, de acordo com Salomão (2014) a falta de modéstia no cotidiano com as pessoas, bem como a revolta por não aceitar e não estar satisfeito com o trabalho que desenvolve.

Em se tratando do valor **Universalismo Compromisso**, ficou exposto, a partir do quadro 19 que, 84 escolas (95% do total pesquisado) evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 1% escolas não há reconhecimento de transferência do valor pessoal; em 4% das escolas a transferência deste valor é neutra e em 95% das escolas há reconhecimento de transferência do referido valor, pelos Gestores e pelos JT.

Quadro 19 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Universalismo Compromisso)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 1 | 1% |
| A transferência do valor é neutra | 3 | 4% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 80 | 95% |

Fonte: Dados primários (2019).

Desta forma, é perceptível que se possui uma população a ser trabalhada no tocante à comprometimento com igualdade, justiça e proteção às pessoas, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que do total de escolas pesquisadas, 5% não fizeram relação e das escolas onde a relação existiu, 4% das escolas apresentaram-se neutra e 1% com ausência da transferência deste valor específico, o que pode apresentar, segundo (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014; BORGES e CUNHA, 2016) a desigualdade, a injustiça e a falta de proteção com as pessoas que compõem o contexto escolar.

Analisando o valor **Universalismo Natureza**, ficou exposto, a partir do quadro 20, que 79 escolas (90% do total pesquisado) evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 4% não há reconhecimento de transferência do valor pessoal; em 11% das escolas a transferência se mostra neutra e em 85% das escolas há transferência do referido valor, reconhecida pelos Gestores e pelos JT.

Quadro 20 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Universalismo Natureza)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 3 | 4% |
| A transferência do valor é neutra | 9 | 11% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 67 | 85% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, é possível sugerir que os gestores macro precisam direcionar esforços para trabalhar questões pertinentes à preservação do ambiente natural, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que do total de escolas pesquisadas, 10% não demonstraram relação, 11% apresentaram-se neutra e 4% das escolas demonstraram ausência desta transferência de valor dos gestores aos jovens, o que pode apresentar, segundo (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014) a falta de preservação ao ambiente natural, como por exemplo, o consumo de água, energia e papel.

Tendo em vista a pesquisa sobre o valor **Hedonismo**, ficou evidenciado, a partir do quadro 21, que 79 escolas (90% do total pesquisado) apresentaram relação direta entre gestores e jovens, destas, em 1% das escolas é reconhecido pelo gestor e pelo jovem que não há transferência de valor entre eles; em 13% das escolas a transferência é neutra e em 86% das escolas foi reconhecido que há transferência do referido valor.

Quadro 21 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Hedonismo)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 1 | 1% |
| A transferência do valor é neutra | 10 | 13% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 68 | 86% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, é possível sugerir que os gestores escolares, bem como os gestores macro precisam direcionar esforços para trabalhar questões pertinentes à sentir prazer e gratificação pessoal ao adquirir um serviço, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que em 10% do total de escolas pesquisadas não apresentaram relação entre os sujeitos, 13% das escolas apresentaram-se neutra e

1% de escolas com ausência desta transferência de valor dos gestores aos jovens, o que pode apresentar, segundo Torres, Schwartz e Nascimento (2016) e Salomão (2014) o desinteresse, por parte dos gestores, em adquirir um serviço ou um produto para a escola e sentir prazer com esta ação.

Sobre o valor **Estimulação**, está revelado, a partir do quadro 22, que 80 escolas (91% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 4% das escolas não há transferência deste valor reconhecida pelos Gestores e pelos JT; em 4% das escolas a transferência é neutra e em 92% das escolas é reconhecido pelos sujeitos que há transferência de valor reconhecida pelos Gestores e pelos JT.

Quadro 22 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Estimulação)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 3 | 4% |
| A transferência do valor é neutra | 3 | 4% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 74 | 92% |

Fonte: Dados primários (2019).

Por estes resultados, é possível sugerir que os gestores da escola, a PMM, juntamente com a SEMED precisam direcionar olhares para trabalhar questões pertinentes à novidade e, principalmente, à mudança, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 9% das escolas investigadas não apresentaram relação entre os sujeitos; em 4% das escolas apresentaram relação mas reconhecem que não há transferência deste valor dos gestores aos jovens e para 4% das escolas esta transferência apresentaram-se neutra, o que pode apresentar, evitação de adesão à novos projetos a serem desenvolvido pela própria escola ou pela Secretaria de Educação (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014; BORGES e CUNHA, 2016).

Analisando o valor **Autodireção de Ação**, ficou exposto, a partir do quadro 23, que 76 escolas (86% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 1% das escolas não há reconhecimento de transferência deste valor pelo Gestor ao JT; em 4% das escolas a transferência do valor é e em 95% das escolas há transferência do referido valor.

Quadro 23 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Autodireção de Ação)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 1 | 1% |
| A transferência do valor é neutra | 3 | 4% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 72 | 95% |

Fonte: Dados primários (2019).

Pelos dados colhidos e apresentados, é possível sugerir que é necessário que haja trabalhos específicos e relacionados com questões pertinentes à liberdade, do colaborador, para determinar suas próprias ações, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 14% das escolas analisadas não mostraram-se fazendo relação entre os sujeitos; 4% das escolas apresentaram-se neutra e 1% com ausência desta transferência de valor dos gestores aos jovens, o que pode apresentar, acomodação em desenvolver as atividades do cotidiano da escola e da comunidade escolar (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014; BORGES e CUNHA, 2016).

Ao tratar os resultados obtidos no valor **Realização**, ficou exposto, a partir do quadro 24, que 79 escolas (90% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 1% não há transferência deste valor; em 5% das escolas essa transferência é neutra e em 94% das escolas a transferência deste valor, especificamente, é reconhecida como existente.

Quadro 24 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Realização)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 1 | 1% |
| A transferência do valor é neutra | 4 | 5% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 74 | 94% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, é possível sugerir que há necessidade de desenvolver ações, tanto a partir de estratégias individuais quanto coletivas, pela SEMED, que trabalhem questões pertinentes à sucesso de acordo com os padrões sociais, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que, além dos 10% de escolas que os sujeitos pesquisados não se relacionaram, há também 5% das escolas que

apresentaram-se neutra e 1% com ausência de reconhecimento desta transferência de valor dos gestores aos jovens, o que pode apresentar, a desmotivação no trabalho diário dos gestores e conseqüentemente a transmissão desta negatividade ao jovem (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014).

Sobre o valor **Poder de Domínio**, ficou evidente, a partir do quadro 25, que 76 escolas (86% do total pesquisado), apresentaram relação entre gestores e jovens, destas, em 1% não foi reconhecido que haja transferência deste valor entre Gestores e JT; em 4% das escolas a transferência neutra e em 95% das escolas é reconhecido por gestor e jovem que há transferência deste valor entre eles.

Quadro 25 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Poder de Domínio)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 1 | 1% |
| A transferência do valor é neutra | 3 | 4% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 72 | 95% |

Fonte: Dados primários (2019).

Pelo exposto, é plausível sugerir que os gestores macro precisam direcionar esforços para trabalhar questões pertinentes ao poder pelo exercício de controle sobre as outras pessoas, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 14% das escolas investigadas não apresentaram relação entre os sujeitos; 4% das escolas apresentaram-se neutra e 1% das com ausência de reconhecimento desta transferência de valor dos gestores aos jovens, o que pode apresentar, a falta de controle sobre os colaboradores (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014).

No valor **Universalismo Tolerância**, foi detectado, de acordo com o quadro 26, que 85 escolas (97% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 5% não foi reconhecido entre os sujeitos da pesquisa que haja transferência deste valor; em 6% das escolas é neutra e em 89% das escolas ficou esclarecido que há reconhecimento de transferência do referido valor dos Gestores para os JT.

Quadro 26 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Universalismo Tolerância))

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 4 | 5% |
| A transferência do valor é neutra | 5 | 6% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 76 | 89% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, sugere-se ser importante direcionar esforços para trabalhar questões pertinentes à aceitação e entendimento dos outros que são diferentes de si, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 3% das escolas envolvidas na pesquisa acusaram não se relacionarem, 6% das escolas apresentaram-se neutra e 5% com ausência da transferência deste valor, dos gestores aos jovens, o que pode ocasionar um contexto escolar onde o gestor não aceita opiniões ou ações diferentes das suas (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014).

Analisando o valor **Face**, ficou exposto, a partir do quadro 27, que 81 escolas (92% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens no tocante a transferência deste valor, destas, em 1% das escolas foi reconhecido por Gestores e JT que não há transferência do valor; em 1% das escolas essa transferência é neutra e em 98% das escolas foi reconhecido que há transferência do referido valor reconhecida pelos Gestores e pelos JT.

Quadro 27 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Face)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 1 | 1% |
| A transferência do valor é neutra | 1 | 1% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 79 | 98% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, fica claro que ainda tem escolas necessitando de um direcionamento de esforço para trabalhar questões pertinentes à manutenção da imagem pública, ou seja entenderem que são entes públicos e comportarem-se como tais, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 8% das escolas não apresentaram relação de transferência deste valor, 1% das escolas

apresentaram-se neutra e 1% com ausência desta transferência de valor dos gestores aos jovens, o que pode apresentar, humilhação da figura do gestor perante a comunidade escolar (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014).

Observando o valor **Segurança Pessoal**, ficou exposto, a partir do quadro a seguir, que 86 escolas (98% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 3% das escolas não há reconhecimento de transferência deste valor reconhecida pelos Gestores e pelos JT; em 2% escolas a transferência é neutra e em 95% das escolas há transferência do referido valor reconhecida pelos Gestores e pelos JT.

Quadro 28 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Segurança Pessoal)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 3 | 3% |
| A transferência do valor é neutra | 2 | 2% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 81 | 95% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, mesmo estes sendo em número pequeno em relação ao total, ainda se tem público para trabalhar questões que envolvem a segurança em seu ambiente imediato, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 2% das escolas pesquisadas não apresentaram relação, 2% das escolas apresentaram-se neutra e 3% com ausência do reconhecimento entre os sujeitos da transferência deste valor, o que pode apresentar uma despreocupação, da escola, com a segurança do espaço escolar e a falta de credibilidade dos responsáveis em confiar à escola, a guarda provisória de seus filhos (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014).

Ao investigar o valor **Benevolência Dependência**, ficou exposto, a partir do quadro 29, que 80 escolas (91% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 3%, mesmo fazendo relação, não reconhecem a existência de transferência deste valor pelos Gestores e pelos JT; em 5% das escolas a transferência é neutra e em 3% das escolas há transferência de valor reconhecida.

Quadro 29 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Benevolência Dependência)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 2 | 3% |
| A transferência do valor é neutra | 4 | 5% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 74 | 92% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, é possível deixar registrado que ainda é necessário trabalhar questões pertinentes à ser um membro confiável e fiel no grupo, por ter sido evidente, nos resultados da investigação, que em 9% das escolas a relação não aconteceu, 5% das escolas apresentaram-se neutra e 3% com a falta de reconhecimento pelos Gestores e pelos JT da transferência deste valor, o que pode ocasionar, segundo Torres, Schwartz e Nascimento (2016) e Salomão (2014) a falta de credibilidade da comunidade em relação aos colaboradores da escola e conseqüentemente em relação à própria escola.

Analisando o valor **Segurança Social**, ficou exposto, a partir do quadro 30, que 86 escolas (98% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 2% das escolas a transferência é neutra e em 98% das escolas, ficou reconhecido que há transferência deste valor pelos Gestores aos JT.

Quadro 30 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Segurança Social)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 0 | 0% |
| A transferência do valor é neutra | 2 | 2% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 84 | 98% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, mesmo estes sendo em número pequeno em relação ao total, ainda se tem público para trabalhar questões que envolvem a segurança e a estabilidade da sociedade, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 2% das escolas pesquisadas não apresentaram relação e 2% das escolas apresentaram-se neutra, o que pode apresentar uma despreocupação, da escola, com o futuro dos alunos e colaboradores, principalmente no tocante às

aprendizagens cotidianas (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014).

Sobre o valor **Conformidade Interpessoal**, ficou exposto, a partir do quadro 31, que 84 escolas (95% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 4% escolas não há transferência de valor reconhecida pelos Gestores e nem pelos JT; em 2% das escolas a transferência é neutra e em 94% das escolas há transferência deste valor, especificamente, reconhecida pelos sujeitos da pesquisa.

Quadro 31 - A relação de transferência de valor entre gestores e jovens (Valor Pessoal: Conformidade Interpessoal)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 3 | 4% |
| A transferência do valor é neutra | 2 | 2% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 79 | 94% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, é possível sugerir que ainda tem escolas precisando que seja direcionado esforços para trabalhar questões referentes à evitar chatear ou machucar outras pessoas, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 5% das escolas não apresentaram relação entre os sujeitos, 2% das escolas apresentaram-se neutra e 4% com ausência desta transferência de valor reconhecida pelos gestores aos jovens, o que pode cooperar para um ambiente escolar ríspido, bruto e violento (TORRES, SCHWARTZ e NASCIMENTO, 2016; SALOMÃO, 2014).

Analisando a **componente de competência profissional Cognitivo**, ficou exposto, a partir do quadro 32, que 83 escolas (94% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 3% das escolas não há transferência de CP reconhecida pelos Gestores e nem pelos JT; em 3% das escolas essa transferência é neutra e em 94% das escolas há transferência de CP reconhecida pelos Gestores e pelos JT.

Quadro 32 - A relação de transferência de competência entre gestores e jovens (Componente de Competência Profissional: Cognitivo)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 2 | 3% |
| A transferência do valor é neutra | 3 | 3% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 78 | 94% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, é possível sugerir que é profícuo que haja direcionamento para trabalhar questões pertinentes à conhecimentos básicos sobre a função desenvolvida, articulações de rotinas básicas, organização e habilidades com sínteses, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 6% das escolas não se relacionaram no tocante à esta CP, 3% das escolas apresentaram-se neutra e 3% com ausência de reconhecimento desta transferência de competência dos gestores aos jovens, o que pode apresentar, a falta de conhecimento para desempenhar a função na escola, bem como a falta de habilidade para solucionar situações cotidianas (CHEETHAM e CHIVERS, 2000; PAIVA, 2007).

Ao analisar a **componente de competência profissional Funcional**, ficou exposto, a partir do quadro a seguir que, 79 escolas (90% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 5% das escolas não há transferência de CP reconhecida pelos sujeitos pesquisados; em 5% das escolas a transferência é neutra e em 90% das escolas foi reconhecido que há transferência de CP pelos Gestores aos JT.

Quadro 33 - A relação de transferência de competência entre gestores e jovens (Componente de Competência Profissional: Funcional)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 4 | 5% |
| A transferência do valor é neutra | 4 | 5% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 71 | 90% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, é possível sugerir que os gestores escolares e macro precisam direcionar esforços para trabalhar questões pertinentes à planejamento, gestão, administração do tempo e inovações tecnológicas, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 5% das escolas pesquisadas não se relacionaram, 3%

das escolas apresentaram-se neutra e 2% com ausência desta transferência de competência dos gestores aos jovens, o que pode apresentar, a falta de gerenciamento na escola, bem como, o desuso das ferramentas de inovação tecnológica disponibilizadas (CHEETHAM e CHIVERS, 2000; PAIVA, 2007).

Sobre a **componente de competência profissional Comportamental**, ficou exposto, a partir do quadro 34, que 84 escolas (95% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 2% não há transferência de CP reconhecida pelos Gestores e pelos JT; em 3% a transferência é neutra e em 95% das escolas há transferência de competência reconhecida pelos sujeitos da pesquisa.

Quadro 34 - A relação de transferência de competência entre gestores e jovens (Componente de Competência Profissional: Comportamental)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 2 | 2% |
| A transferência do valor é neutra | 3 | 3% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 79 | 95% |

Fonte: Dados primários (2019).

De acordo com o que foi apresentado, é possível sugerir que os gestores das escolas e os líderes macro, precisam direcionar esforços para trabalhar a autoconfiança, a persistência, o controle das emoções, o estresse, a empatia, o foco nas tarefas, o senso coletivo e a ação com foco nas normas profissionais, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 5% das escolas não apresentaram relação, 3% das escolas apresentaram-se neutra e 2% com ausência desta transferência de competência dos gestores aos jovens, o que pode apresentar, de acordo com Cheetham e Chivers (2000) e Paiva (2007) uma escola que possuem colaboradores sem confiança, sem persistência, extremamente apáticos e estressados, sem empatia, desfocados das tarefas cotidianas, com pensamentos individualistas e sem um direcionamento formal de suas obrigações enquanto funcionários daquela instituição.

A **componente de competência profissional Ética**, explicitou, a partir do quadro que segue, que 84 escolas (96% do total pesquisado), evidenciam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 1% não há transferência de competência reconhecida pelos Gestores e pelos JT; em 1% das escolas a transferência é neutra

e em 98% das escolas há transferência de CP reconhecida pelos Gestores e pelos JT.

Quadro 35 - A relação de transferência de competência entre gestores e jovens (Componente de Competência Profissional: Ética)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 1 | 1% |
| A transferência do valor é neutra | 1 | 1% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 82 | 98% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, é possível sugerir que os gestores macro precisam direcionar esforços para trabalhar questões pertinentes à aderência de códigos e leis morais, adoção de atitudes apropriadas (de acordo com os códigos de conduta oficiais) com a função na escola, sensibilidade ambiental, conhecer os limites de sua competência, manter-se atualizados e colaborar com os iniciantes de sua função, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 4% das escolas não apresentaram relação, 1% das escolas apresentaram-se neutra e 1% com ausência desta transferência de CP dos gestores aos jovens, o que pode ocasionar, uma escola sem moral perante a sociedade, colaboradores sem preocupação ambiental, sem conhecimento de suas competências e sem preocupação em disseminar o que sabem aos novos colegas de trabalho (CHEETHAM e CHIVERS, 2000; PAIVA, 2007).

Sobre a componente de **competência profissional Política**, ficou evidente, a partir do quadro 36, que 85 escolas (96% do total pesquisado), apresentam relação direta entre gestores e jovens, destas, em 1% das escolas não há transferência de CP reconhecida pelos Gestores e pelos JT; em 1% das escolas a transferência é neutra e em 98% das escolas há transferência de competência reconhecida pelos Gestores e pelos JT.

Quadro 36 - A relação de transferência de competência entre gestores e jovens (Componente de Competência Profissional: Política)

| Classificação das relações entre gestores e jovens trabalhadores | Nro. de escolas | % |
|---|------------------------|----------|
| Não há transferência do valor reconhecida pelos gestores e jovens trabalhadores | 1 | 1% |
| A transferência do valor é neutra | 1 | 1% |
| Há transferência do valor reconhecida pelos gestores e pelos jovens trabalhadores | 83 | 98% |

Fonte: Dados primários (2019).

A partir dos dados, infere-se que a PMM juntamente com a SEMED Manaus precisam olhar e trabalhar questões pertinentes à percepção dos jogos políticos nas organizações, adoção de comportamentos apropriados com o profissionalismo, desenvolvimento de ações para o domínio ou fluência nas fontes pessoais de relação e afetivas de poder, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 4% das escolas pesquisadas não se relacionam, 1% das escolas apresentaram-se neutra e 1% com ausência desta transferência de competência entre os sujeitos da pesquisa, o que pode apresentar, a aceitação de práticas políticas incoerentes com o que o profissionalismo espera de um funcionário público, bem como comportamentos inapropriados à função ou cargo exercido nas escolas (PAIVA, 2007).

Diante desta discussão de análise de dados e síntese de informações percebe-se que há uma relação direta em 100% das questões quando o assunto é valor pessoal e competência profissional observando-se a realidade das 88 escolas da zona leste de Manaus que participaram ativamente da pesquisa respondendo ao questionário disponibilizado por meio de formulário on-line. O que permite inferir-se que o trabalho do jovem é diretamente influenciado pela participação do seu gestor direto, o que considera-se de extrema importância para a região haja visto o número de formação dos jovens abaixo da média como apresentado pelos dados do IBGE (2019).

A partir dos dados, infere-se que a PMM juntamente com a SEMED Manaus precisam olhar e trabalhar questões pertinentes à percepção dos jogos políticos nas organizações, adoção de comportamentos apropriados com o profissionalismo, desenvolvimento de ações para o domínio ou fluência nas fontes pessoais de relação e afetivas de poder, por ter sido evidente, nos resultados da pesquisa, que 4% das escolas pesquisadas não se relacionam, 1% das escolas apresentaram-se

neutra e 1% com ausência desta transferência de competência entre os sujeitos da pesquisa, o que pode apresentar, a aceitação de práticas políticas incoerentes com o que o profissionalismo espera de um funcionário público, bem como comportamentos inapropriados à função ou cargo exercido nas escolas (PAIVA, 2007).

Diante desta discussão de análise de dados e síntese de informações percebe-se que há uma relação direta em 100% das questões quando o assunto é valor pessoal e competência profissional observando-se a realidade das 88 escolas da zona leste de Manaus que participaram ativamente da pesquisa respondendo ao questionário disponibilizado por meio de formulário on-line. O que permite inferir-se que o trabalho do jovem é diretamente influenciado pela participação do seu gestor direto, o que considera-se de extrema importância para a região haja visto o número de formação dos jovens abaixo da média como apresentado pelos dados do IBGE (2019).

5 CONCLUSÃO

A partir do exposto nesta pesquisa de Tese, que se propôs a responder a problemática sobre a existência ou não das relações referentes aos valores pessoais e competências profissionais entre gestores escolares e jovens trabalhadores, considerando um cenário específico de análise o que se dá nas escolas municipais da zona Leste de Manaus, pode-se reconhecer que há relação entre os dois elementos de estudo. Para chegar a esta observação, a partir da problemática, delimitou-se o objetivo central desse estudo que foi atendido a partir da realização de três objetivos específicos.

No primeiro objetivo específico, buscou-se “mapear os valores pessoais e competências profissionais dos gestores escolares e dos jovens trabalhadores”. Este item foi desenvolvido tomando por base uma revisão exploratória-descritiva da literatura que permitiu consolidar, a partir de autores que discutem o contexto, dezenove valores pessoais e cinco componentes de competências profissionais. Este conjunto foi a base teórica para o desenvolvimento do estudo prático que foi desenvolvido com gestores e jovens de oitenta e oito escolas da zona Leste de Manaus.

No segundo objetivo, “organizar uma matriz modelo com base nas evidências do processo investigativo”, trabalhou-se com a matriz PER, buscando integrar os resultados do processo investigativo teórico e prático. Esta matriz foi adaptada de Andrade (2014) na intenção de verificar a presença ou não da relação dos elementos principais do estudo, considerando as escolas analisadas. A consolidação de dados foi analisada com base no método misto que combinou momentos de olhar qualitativo a momentos de evidências quantitativas.

Como resultado, pode-se atender ao terceiro objetivo da pesquisa “verificar a relação entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores e dos jovens trabalhadores das escolas municipais da zona Leste de Manaus”, que contribuiu para responder a problemática, uma vez que se evidenciou a existência de uma relação direta entre valores pessoais e competências profissionais de gestores e jovens no âmbito das escolas participantes da pesquisa.

A conclusão principal a que esta tese chegou é de que o gestor escolar transmite valores pessoais e competências profissionais aos jovens trabalhadores que compõem o quadro de colaboradores da escola, isso porque o conjunto de

procedimentos realizados na pesquisa, seguindo métodos definidos, permitiu afirmar que há uma tendência da relação quando o assunto envolver os dezenove valores pessoais a partir das definições “autodireção de pensamento, tradição, benevolência cuidado, poder sobre recursos, conformidade com regras, humildade universalismo compromisso, universalismo natureza, hedonismo, estimulação, autodireção de ação, realização, poder de domínio, universalismo tolerância, face, segurança pessoal, benevolência dependência, segurança social, conformidade interpessoal” e as cinco componentes de competências: "cognitiva, funcional, comportamental, ética e política". Sendo elas uma relação de valores que transcende a formação básica e familiar, ampliando-se no âmbito da sociedade e das competências, elementos essenciais a uma sociedade baseada no conhecimento. Considera-se importante o investimento em formações específicas para gestores das escolas, sobretudo, pontuando aspectos específicos aos levantados nesta tese de doutorado.

Quanto as limitações nesta pesquisa, confirma-se que não houve 100% da participação dos gestores e dos jovens trabalhadores. Sugere-se que a falta de intimidade dos gestores com as tecnologias e/ou o excesso de trabalho possam ter impedido suas participações e quanto aos jovens trabalhadores, pode ser que não tenham sido bem apresentados à pesquisa, bem como, às suas importâncias no processo quando das suas respostas e envios dos questionários enviados por esta pesquisadora.

Por fim, diante das evidências e relevância da discussão, considera-se importante a continuidade deste estudo com aplicação em outros cenários. Visto que que essa pesquisa, apesar de contemplar múltiplos casos, todos estão situados em uma zona específica da cidade de Manaus, em uma cidade específica do Amazonas e uma região específica do Brasil. Por esse motivo, sugere-se a continuidade desta pesquisa nas demais escolas municipais (nas DDZ's que não participaram desta pesquisa) e após ou concomitante, expandir para as escolas estaduais de Manaus e quiçá dos interiores do Amazonas e posteriormente para a geral abrangência da Amazônia.

REFERÊNCIAS

- ABDIAN, G. Z.; OLIVEIRA, M. e N.; JESUS, G. de. Função do diretor na escola pública paulista: mudanças e permanências. **Revista Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 38, n. 3, 2013.
- AGOSTINI, M. Z.. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão**. Constantina-RS, 2010. Monografia (Curso de Pós-Graduação em gestão Educacional) - Universidade de Santa Maria.
- AGÊNCIA O GLOBO. Criado na ditadura por Médici, em 1970, mobral queria erradicar analfabetismo. **Em destaque**, 11 Set. 2001. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/criado-na-ditadura-por-medici-em-1970-mobral-queria-erradicar-analfabetismo-17468183>. Acesso em: 16 Jul. 2019.
- ALBUQUERQUE, L.G; OLIVEIRA, P.M.. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, 2001.
- ALMEIDA, F.J.R.; SOBRAL, F.J.B.A.. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 3, 2009.
- ALONSO, M.. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Difel, 1976.
- ANDRADE, J.B.L. de. **Indicadores de sustentabilidade aplicáveis à gestão e políticas públicas para os resíduos sólidos industriais**: uma contribuição com foco no Polo Industrial de Manaus. Manaus: EDUA, 2014.
- ANDREOTTI, A.L.; LOMBARDI, J.C.; MINTO, L.W. (Org.). **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. 2. ed. Campinas: Alínea, 2012.
- ANTUNES, R.T.. **O gestor escolar e os conselhos escolares. Dia a dia Educação**. 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portais>. Acesso em: 2 Jul. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 5891**. Rio de Janeiro, 2014.
- BANCO MUNDIAL. **State of minas gerais basic education quality improvement project**: staff appraisal report. Washington: The World Bank, 1994.

BARBETTA, P.A.. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. Santa Catarina: UFSC, 2011.

BARBOSA, J.K.D.. **Temos todo tempo do mundo?**: um estudo sobre percepções temporais e prazer e sofrimento com jovens trabalhadores. Belo Horizonte, 2018. Dissertação (Curso de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2018.

BARRETT, R.. **A organização dirigida por valores**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2008.

BIANCHETO, J.M.; COLTRE, S.M.; MELLO, G.R.. Estudo sobre o fator valorativo do trabalho. **Revista Capital Científico**, v. 15, n. 3, 2017.

BIESDORF, R.O.. **O papel da educação formal e informal**: educação na escola e na sociedade. São Paulo: Itinerarius Reflectionis, 2011.

BIROU, A.. **Dicionário das ciências sociais**. Tradução Alexandre Gaspar et. al.. 2. ed. Lisboa, 1976. (Publicações Dom Quixote).

BOMFIM, R.A.. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, 2012.

BORGES, G. da R.; CUNHA, P.R. da. Estudo bibliométrico sobre a mensuração do hedonismo. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 24, n. 2, 2016.

BOURDIEU, P.. **The field of cultural production**. New York: Columbia Univ. Press., 1993.

BRANDÃO, C. da F.. **LDB passo a passo: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9394/96)**: comentada e interpretada, artigo por artigo. 3. ed. São Paulo: Avecamp, 2007.

BRANDÃO, H.P.; BABRY, C.P.. Gestão por competência: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 56, n. 2, 2005.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A.. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, 2001.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**. Brasília, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 5 Ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Revista. Programa Nacional de fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília, 01 de fevereiro de 2004.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 10.097, de 19 de dezembro de 2000. **Diário Oficial da União**. Brasília, 19 de dezembro de 2000. Disponível em: <https://www.presidencia.gov.br/casacivil/site/static/le.htm>. Acesso em: 18 Jul. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008. **Diário Oficial da União**. Brasília, 25 de setembro de 2008. Disponível em: www.estagiarios.com/pdfs/NOVA_LEI_DO_Estagio.pdf. Acesso em: 18 Set. 2018.

BRASIL. Senado Federal. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**. Brasília, 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 16 Jul. 2019.

BRASIL. Senado Federal. Decreto n. 8.537. **Diário Oficial da União**. Brasília, 05 de outubro de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2015/Decreto/D8537.htm. Acesso em: 10 Fev. 2019.

BRASIL. Senado Federal. Lei n. 12.852, de 05 de agosto de 2013. **Diário Oficial da União**. Brasília, 05 de agosto de 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12852.htm. Acesso em: 18 Set. 2018.

BURGELMAN, R.A.. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insight From a Process Study. **Management Science**, v. 29, 1983.

BUSS, A.M.B.. **Entidades de gestão democrática**. Rio de Janeiro: SED, 2008.

CAMARA, L.B.. A educação na constituição federal de 1988 como um direito social. **Revista do Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIJUÍ: Direito em Debate**, São Paulo, v. 40, 2013.

CANÁRIO, R.. **A escola tem futuro?**: das promessas às incertezas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CASTRO, J.A. de. Financiamento e gasto público na educação básica no Brasil. In: **EDUCAÇÃO & SOCIEDADE**, Campinas, 2007. Disponível em: www.scielo.br. Acesso em: 19 Mai. 2018.

CAVALCANTI, M.F.B.. **Atitudes frente ao piercing e a intenção de usá-lo**: uma explicação a partir do compromisso convencional. Paraíba, 2009. Tese (Administração Hospitalar e Serviços de Saúde) - Universidade Federal da Paraíba, 2009.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G.. **A new look at competent professional practice**. Training, v. 24, 2000.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G.. **The reflective (and competent) practioner**: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practioner and competence- based approaches. 22. ed, v. 7. 1998.

COMAZZETTO, L.R. et al. A geração y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciências e Profissão**, Porto Alegre, v. 36, n. 1, 2016.

CORREA, S. de S.. A gestão escolar e o processo de democratização da escola pública. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL - ANPED SUL, IX. 2012, Santa Catarina, 2012.

COSTA, R.M.C. et al. **A qualidade na educação tecnológica**. Minas Gerais, 1997.

CPDOC, FGV. **Anos de Incerteza (1930 - 1937)**. São Paulo: FGV, 2017. Disponível em: <https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos30-37/IntelectuaisEstado/MinisterioEducacao>. Acesso em: 16 Jul. 2019.

CRESWELL, J.W.W.. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAVEL, E.; MELO, M.C. de O.L.. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEJOURS, C.. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, 2004.

DELUIZ, N.. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Revista Humanizar**, São Paulo, 2001.

DERY, R.. Homo administrativus et son double: du bricolagem à indisciplin. **Rev. Gestion**, São Paulo, v. 22, n. 2, 1997.

DOMINGUES, P.. Histórias dos quilombos e memórias dos quilombolas no Brasil: revisitando um diálogo ausente na Lei no 10.639/031. **Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as (ABPN)**, São Paulo, 28 Out. 2013. Disponível em: <http://www.abpnrevista.org.br/revista/index.php/revistaabpn1/article/view/187>. Acesso em: 18 Set. 2018.

DUARTE, G.. **Dicionário de Administração**. São Paulo: KindleBookBr, 2011.

ESCOLA EM MOVIMENTO. **Quais as funções do diretor no dia-a-dia? . Blog da comunicação escolar**. 2016. Disponível em: <https://www.escolaemmovimento.com.br/blog/gestao-escolar-quais-sao-as-funcoes-de-um-diretor-no-dia-a-dia>. Acesso em: 16 Jul. 2019.

ESPARZA, L.; FERNANDEZ, L.. Valores individuales y valores corporativos percebidos: una aproximación empírica. **Revista de Psicologia Social Aplicada**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 41-59, 2002.

FEATHER, N.T.. Values, deservingness, and attitudes toward high achievers: Research on tall poppies. In: THE ONTARIO SYMPOSIUM. 1996, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M.. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira. Brasília: FENAFISP, 2003. (Edições Ler Pensar e Agir).

FIGUEIREDO, R. et al. A dimensão conceitual da transferência de conhecimento como fator-chave para a inovação. **Revista REAC**, Santa Luzia, v. 13, n. 1, 2014.

FIRGÉRIO, L.. **Identidade e Projeto**. Piracicaba - SP: UNIMEP, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L.. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, M.; OLIVEIRA, J.F.. A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras. **Revista RBPAE**, São Paulo, v. 25, n. 2, 2009.

FREIRE, P.. **A educação na cidade**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

FUJIHARA, R.K.. **Estamos prontos para as novas tecnologias? : a relação entre valores humanos e prontidão à tecnologia aplicada ao m-commerce**. Brasília, 2018. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília) - Universidade de Brasília, 2018.

FULLAT, O.. **Filosofias da educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

GAMBOA, S.A.S.. **A dialética na pesquisa em educação**: elementos de contexto. São Paulo: Cortez, 1999.

GANDIN, D.. **Planejamento como prática educativa**. 8. ed. São Paulo: Loyola, 1995.

GIL, A.C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOUVEIA, V.V. et al. Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. **Revista RAM**, São Paulo, v. 10, n. 3, 2009.

GROHMANN, M.Z. et al. **Valores pessoais e a escolha da carreira profissional**: administradores e engenheiros com valores díspares?. Santa Maria: UFSM, 2012.

HAIR, J.F. et al. **Fundamentos métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HATCH, M.J.. **Exploring the empty spaces of organizing**: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. 1. ed. Organization Studies, v. 20, 1999.

HESSEN, J.. **Filosofia dos Valores**. Tradução L. Cabral de Moncada. Coimbra: Almedina, 2001.

HOFSTEDE, G.. **Cultures consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

IBGE. **Indicadores sociais mínimos**. IBGE. Eletrônico, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao.html>. Acesso em: 16 Mai. 2019.

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílio (PNAD)**. Eletrônico, 2019. Disponível em: http://www.ibge.gov.br._PNADCONTiNUA. Acesso em: 1 Ago. 2019.

IBGE. **Sistemas de estatísticas vitais no Brasil**. IBGE. Eletrônico, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao.html>. Acesso em: 26 Ago. 2019.

JORNAL DO COMÉRCIO. 477: é proibido estudar. **J.C.**. RECIFE, ano 2001, 13 Mai. 2001.

JULIÃO, E.; NASCIMENTO - SANTOS, J.N.S.; PAIVA, K.C.M.P.. Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. **Revista Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 23, n. 2, 2017.

- KANT, I.. **Sobre a pedagogia**. Piracicaba: Unimep, 1996.
- KANTER, R.. **The change masters**. New York: Simon e Schuster, 1983.
- KLUCKHOHN, C.. **Values and value-orientations in the theory of action: an Exploration in Definition and Classification**. Cambridge: Press, 1951.
- KOZAN, M.; ERGIN, C.. The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices. **International Journal of Conflict Management**. 1999.
- KULESZA, W.A.. A institucionalização da escola normal no brasil (1870-1910). **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 79, n. 193, 1998.
- LACOMBE, F.J.M.. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LE BOTERF, G.. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEGENDRE, P.. **Leçons**. Paris: Fayard, 1994.
- LIBANEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F. de; TOSCHI, M.S.. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- LIMA, M.R.C.. **Paulo Freire e a administração escolar: a busca de um sentido**. Brasília: Líber, 2007.
- LOUGHLIN, C.; LANG, C.. **Young workers**. Thousand : Oaks, 2005.
- LUCK, H.. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação escolar**. 20. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2002.
- LUCK, H.. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2006.
- LUCK, H.. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. São Paulo: Positivo, 2009.
- LUCK, H.. **Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: DP&A, 2000.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M.. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARMITT, C.. **Semelhanças e diferenças de valores pessoais entre consumidores de eletrodomésticos nos municípios de Lajeado e Estrela – RS**.

Rio Grande do Sul, 2001. Dissertação (Programa de Pós- Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

MARQUES, R.. **Dicionário prático de pedagogia**. 3. ed. Publ. On line, 2011.

MCCLELLAND, D.C.. **A sociedade competitiva: a realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Pinchot, 1973. (Expressão e Cultura).

MCCONALOGUE, T.. **The function, roles and development of middle managers**. West Yorkshire, 1991.

MEDEIROS, E.D.. **Teoria funcionalista dos valores humanos: testando sua adequação intra e interculturalmente**. João Pessoa - PB, 2011. Tese (Tese de Doutorado não publicada) - Universidade Federal Paraíba, 2011.

MEISTER, J.C.. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDONÇA, T.M.; PIMENTA, M.L.. **Valores pessoais relacionados à escolha de automóveis por jovens universitários**. São Paulo, 2015. (Pensamento e Realidade).

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Ministro anuncia liberação de R\$ 140,8 milhões para a educação básica do Amazonas**. Portal MEC. Brasília, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/211-218175739/66061-ministro-anuncia-liberacao-de-r-140-8-milhoes-para-a-educacao-basica-do-amazonas>. Acesso em: 26 Ago. 2018.

MIRANDA, C.M.A. de et al. **Percepção de valor de luxo de consumidores jovens: um estudo das relações causais**. São Paulo: UNIMEP, 2017.

MORIN, E.. **Complexidade e transdisciplinaridade: a reforma da universidade e do ensino fundamental**. Natal - RN: UDUFRN, 1999.

MORIN, E.. **Edgar Morin: ética, cultura e educação**. São Paulo: Cortez, 2001.

MORIN, E.. **Saberes globais e saberes locais: o olhar transdisciplinar**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

MUNENE, J.; SCHWARTZ, S.; SMITH, P.. **Development in sub-saharan africa: cultural influences and managers' decision behaviour**. 4. ed, v. 20. 2000. (Public Administration & Development).

NETO, R.V.N.. Impacto da adoção da internet em pesquisas empíricas: comparações entre metodologias de aplicação de questionários. In: ENANPAD. 2004. **Anais eletrônicos [...]**. 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **The knowledge-creating company**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PAIVA, K.C.M.. **Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2007. Tese (Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

PARO, V.H.. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2003.

PEREIRA, M.C.. **Análise das correlações entre os valores pessoais e os níveis de prontidão para o uso de tecnologia**. Rio Grande do Sul, 2009. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios) - Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.

PIMENTA, S.G.. **O pedagogo na escola pública**. São Paulo: Loyola, 1991.

RAMOS, M.N.. **Qualificação, competências e certificação: visão educacional**. São Paulo, 2001.

READ, H.. **A educação pela arte**. São Paulo: Martins e Picosque Fontes, 2001.

RIBEIRO, F.B.. **A importância da qualificação para o mercado de trabalho**. 2013. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/a-importanciadaqualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 12 Dez. 2018.

RIBEIRO, J.Q.. **Introdução à administração escolar: alguns pontos de vista**. Salvador, v. 2, 1968. (Cadernos de Administração Escolar).

RICCI, R.. Vinte anos de reformas educacionais. **Revista Ibero Americana**, v. 31, Abr. 2003.

ROKEACH, M.. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SALOMÃO, J.C.B.. **Relação dos valores pessoais com o bem – estar trabalho junto a servidores públicos de Brasília**. Brasília, 2014. Monografia (Departamento de Administração da Universidade de Brasília) - , 2014.

SAMPAIO, C.M.A.; SANTOS, M. do S. dos; MESQUITA, P.. Do conceito de educação à educação no neoliberalismo. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 3, n. 7, 2002.

SANDER, B.. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Líber, 2007.

SANTOS, A.L. dos; GIMENIZ, D.M.. **Inserção dos jovens no mercado de trabalho**. Campinas: Campinas, 2015.

SCHWARTZ, S.H. et al. **Refining the theory of basic individual values**. San Diego: Personality and Social Psychology, 2012.

SCHWARTZ, S.H.. Basic values: how they motivate and inhibit prosocial behavior. In: SYMPOSIUM ON PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY. 2009, Washington: American, 2009.

SCHWARTZ, S.H.. **Universals in the content and structure of values**: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. San Diego: Academic, v. 24, 1992.

SCHWARTZ, S.H.. **Valores humanos básicos**: seu contexto e estrutura intercultural. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

SCORNAVACCA JR., E.; BECKER, J.; ANDRASCHKO, R.. E-survey: concepção e implementação de um sistema de survey por internet. In: ENANPAD. 2001.

SEMEC. Secretaria de Educação e Cultura. Edital n. 01/2010. **Diário Oficial da União**. São Paulo.

SEMED. **Programas e projetos. Portal da Prefeitura de Manaus**. Manaus, 2019. Disponível em: <http://semed.manaus.am.gov.br/programas-e-projetos>. Acesso em: 20 Jan. 2019.

SILVA, A.B.; COSTA, V.P.; DIAS, S.O.. Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Paraíba, 2015.

SILVA, J.B.. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, Marília, 2007.

SMITH, P.B.; PETERSON, M.F.; SCHWARTZ, S.H.. Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behaviour: a 47 nation study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. 2002.

SNJ. Senado Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília. Disponível em: <http://www.secretariadegoverno.gov.br/iniciativas/juventude/secretaria-nacional-de-juventude>. Acesso em: 21 Jan. 2019.

SOARES, T.M.; TEIXEIRA, L.H.G.. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 34, p. 155-186, Mai. - Ago. 2006.

SOUZA, V.R.L. e et al. Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, 2017.

TAIXEIRA, A.. Que é administração escolar?. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, 1961. Disponível em: <http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/artigos/quee.html>. Acesso em: 27 Mai. 2018.

TAMAYO, A. et al. Prioridades axiológicas e uso de preservativo. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2001.

TAVARES, W.R.. **Gestão do conhecimento, educação e sociedade do conhecimento**. São Paulo: Ícone Editora LTDA, 2010.

TOLEDO, G.S.; DOMINGUES, C.R.. Produção sobre educação corporativa no Brasil: um Estudo Bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2018.

TORRES, C.; SCHWARTZ, S.; NASCIMENTO, T.. **A teoria de valores refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva**. São Paulo: Psicologia USP, 2016.

TRAGTENBERG, M.. A escola como organização complexa. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, 2018.

TRIGO, J.R.; COSTA, J.A.. **A liderança nas organizações educativas: a direção por valores**. Rio de Janeiro, v. 16, 2008.

TUCHTENHAGEN, L.; DAMASCENO, C.. Os valores pessoais segundo o sistema de valores de Schwartz quanto à motivação em viagens de lazer dos brasileiros ao exterior. In: ENANGRAD, XXVIII. 2017, Brasília.

TUCKER, S.; LOUGHLIN, C.. **Young Workers**. Thousand Oaks: Sage, 2006.

UFAM. **Dados abertos Ufam: estatísticas**. Manaus, 2019. Disponível em: <https://dadosabertos.ufam.edu.br/dataset/cursos-de-pos-graduacao>. Acesso em: 20 Ago. 2019.

UNESCO, Brasília, 2004. Políticas públicas de/para/com juventudes.

VELOSO, G.M. et al. **A proposta modernizadora da gestão escolar em Minas Gerais no âmbito do programa de apoio às inovações educacionais (PAIE)**. Goiânia: UCG, 2004.

VERGARA, S.C.; VIEIRA, M.M.F.. **Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional**. 2. ed, v. 9. 2005. (Administração Contemporânea).

WOODRUFFE. **Competent by any other name**. Personnel Management, 1991.

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

ZEITHAML, V.A.. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**. 1998.

APÊNDICE A — Carta Convite (Gestores Escolares)

CARTA CONVITE

Prezado(a) Gestor(a) Escolar,

Eu KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA, inscrita na matrícula nº 3160066, do Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Cultura na Amazônia (PPGSCA) da Universidade Federal de Manaus (UFAM) pesquisadora da tese de doutorado intitulada "A RELAÇÃO DOS VALORES PESSOAIS E DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS GESTORES E JOVENS TRABALHADORES: um recorte das Escolas Municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia", sob a orientação do Prof. Dr. João Bosco Ladislau de Andrade, venho por meio desta, primeiramente, me apresentar bem como expor que a pesquisa supracitada está em fase de aplicação de instrumento de pesquisa (com os gestores e com servidores - entre 15 e 29 anos de idade - da Zona Leste do Município de Manaus) para tanto sua participação é de suma importância. Contudo:

Sua participação deve ser espontânea, não há qualquer tipo de obrigatoriedade;

O instrumento de pesquisa é disponibilizado on-line (<https://docs.google.com/forms/d/1s6p4FHNhaLTsuXGoXIVB6Cfw3hA0EWAca58pawNcpjg/edit>);

A anuência para aplicação das ferramentas está autorizada pela Secretaria de Educação de Manaus (SEMED), por meio do Processo nº 2019.18000.18125.0.006261.

Antecipadamente, agradecemos a atenção dispensada e esperamos poder contar com a vossa participação.

Atenciosamente,

KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA
Pesquisadora-Doutoranda do PPGSCA/UFAM

APÊNDICE B — Carta Convite (Jovens Trabalhadores)

CARTA CONVITE

Prezado(a) Jovem Trabalhador(a),

Eu KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA, inscrita na matrícula n° 3160066, do Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Cultura na Amazônia (PPGSCA) da Universidade Federal de Manaus (UFAM) pesquisadora da tese de doutorado intitulada "A RELAÇÃO DOS VALORES PESSOAIS E DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS GESTORES E JOVENS TRABALHADORES: um recorte das Escolas Municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia", sob a orientação do Prof. Dr. João Bosco Ladislau de Andrade, venho por meio desta, primeiramente, me apresentar bem como expor que a pesquisa supracitada está em fase de aplicação de instrumento de pesquisa (com gestores e com servidores - entre 15 e 29 anos de idade - da Zona Leste do Município de Manaus) para tanto sua participação é de suma importância. Contudo:

Sua participação deve ser espontânea, não há qualquer tipo de obrigatoriedade;

O instrumento de pesquisa é disponibilizado on-line (https://docs.google.com/forms/d/1eiSgCVjy_6Yl8z6Ik2r3vqCS1Tx8Fv5zCJEBDRKSgpl/edit);

A autorização para aplicação das ferramentas está autorizada pela Secretaria de Educação de Manaus (SEMED), por meio do Processo n° 2019.18000.18125.0.006261.

Antecipadamente, agradecemos a atenção dispensada e esperamos poder contar com a vossa participação.

Atenciosamente,

KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA
Pesquisadora-Doutoranda do PPGSCA/UFAM

APÊNDICE C — Questionário para Gestores Escolares

Prezado(a) Gestor Escolar(a),

Eu KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA, inscrita na matrícula nº 3160066, no Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Cultura na Amazônia (PPGSCA) da Universidade Federal de Manaus (UFAM), estou desenvolvendo uma pesquisa de doutorado intitulada "A RELAÇÃO DOS VALORES PESSOAIS E DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS GESTORES E JOVENS TRABALHADORES: um recorte das Escolas Municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia", sob a orientação do Prof. Dr. João Bosco Ladislau de Andrade, venho por meio desta, primeiramente, me apresentar bem como expor que a pesquisa supracitada está em fase de aplicação de instrumento de pesquisa (com gestores e com servidores - entre 15 e 29 anos de idade - da Zona Leste do Município de Manaus) para tanto sua participação é de suma importância. Contudo:

Sua participação deve ser espontânea, não há qualquer tipo de obrigatoriedade;

O instrumento de pesquisa está disponibilizado on-line basta clicar aqui (<https://docs.google.com/forms/d/1s6p4FHNhaLTsuXGoXIVB6Cfw3hA0EWAca58pawNcpjg/edit>);

A Secretaria de Educação de Manaus (SEMED), por meio do Processo nº 2019.18000.18125.0.006261, autorizou esta pesquisa.

Algumas orientações específicas apresento no começo de cada seção. Leia-as atentamente. O tempo estimado para resposta do questionário é de 5 minutos.

Ressaltamos que sua participação é muito importante. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto, pois os fins são estritamente acadêmicos. Se estiver de acordo em participar voluntariamente, você deve prosseguir e clicar aqui (<https://docs.google.com/forms/d/1s6p4FHNhaLTsuXGoXIVB6Cfw3hA0EWAca58pawNcpjg/edit>).

Cordialmente

Karina Medeiros Pirangy de Souza (pesquisadora)

João Bosco Ladislau de Andrade (professor orientador)

Parte 1 – Perfil dos Respondentes

Marque a opção que lhe representa:(todas as respostas são obrigatórias)

1 – Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Outro

2 – Idade:

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- mais de 50 anos

3 – Estado civil:

- solteiro
- casado
- separado judicialmente
- divorciado
- viúvo
- união estável

4 – Escolaridade:

- Ensino Superior (completo)
- Ensino Superior (incompleto)
- Especialização (completa)
- Especialização (incompleta)
- Mestrado (completo)
- Mestrado (incompleto)
- Doutorado (completo)
- Doutorado (incompleto)
- Pós-Doutorado

5 – Há quanto tempo você trabalha nesta instituição de ensino?

- menos de 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 e 1 mês a 3 anos
- 3 e 1 mês a 5 anos
- 5 e 1 mês a 7 anos
- 7 e 1 mês a 9 anos
- 9 e 1 mês a 11 anos
- mais de 11 anos

6 - Há quanto tempo você atua como gestor nesta instituição de ensino?

- () menos de 6 meses
 () 6 meses a 1 ano
 () 1 e 1 mês a 3 anos
 () 3 e 1 mês a 5 anos
 () 5 e 1 mês a 7 anos
 () 7 e 1 mês a 9 anos
 () 9 e 1 mês a 11 anos
 () mais de 11 anos

Parte 2 – Valores Pessoais

A seguir estão listadas características pessoais. Marque o quanto elas descrevem você, considerando 1 para não se parece comigo e 5 para se parece muito comigo. (todas as respostas são obrigatórias)

| VALORES PESSOAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| COGNITIVOS | | | | | |
| 1.Possui liberdade para cultivar e aplicar suas ideias e habilidades próprias na escola | | | | | |
| 2.Mantém e busca preservar a cultura e a família | | | | | |
| 3.Proporciona bem-estar em todos os envolvidos com a escola | | | | | |
| FUNCIONAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.Controla os materiais e os recursos sociais disponíveis na escola | | | | | |
| 5.É conformado(a) com as regras, as leis e as obrigações que a função, na escola, requer | | | | | |
| 6.Reconhece sua própria insignificância em relação à um contexto amplo | | | | | |
| 7.Compromete-se com a igualdade, a justiça e a proteção à todas as pessoas envolvidas com a escola | | | | | |
| 8.Preocupa-se com a natureza e principalmente com o desperdício aos recursos naturais na escola | | | | | |
| COMPORTAMENTAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.Tem prazer em desempenhar suas atividades na escola | | | | | |
| 10.Desempenha suas atividades com foco em mudanças e novidades | | | | | |
| 11.Possui liberdade para determinar suas ações na escola | | | | | |
| 12.Busca constantemente reconhecimento de sucesso nas ações desempenhadas na escola | | | | | |
| 13.Exerce domínio sobre as outras pessoas por desempenhar a função de gestão na escola | | | | | |
| 14.Aceita e entende os servidores, alunos e responsáveis que são diferentes de si | | | | | |
| ÉTICOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.Preocupa-se com a sua imagem pública e evita humilhação na escola | | | | | |
| 16.Preocupa-se com sua segurança na escola | | | | | |
| 17.É um membro confiável e fiel na escola | | | | | |
| POLÍTICOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.Suas ações demonstram preocupação com a segurança e estabilidade da sociedade como um todo | | | | | |
| 19.Evita irritar, magoar ou desapontar outras pessoas | | | | | |

Parte 3 – Competências Profissionais

Marque o que mais define as características transmitidas aos jovens trabalhadores a partir de sua gestão na escola, atribuindo 1 para as competências que não foram formadas e 5 para as características que foram bem formadas. (todas as respostas são obrigatórias)

| COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|--|--|--|---|---|---|---|---|
| COGNITIVAS | | | | | | | | | |
| 1.Compreende o trabalho, bem como, os resultados do trabalho que realiza | | | | | | | | | |
| 2.Detém o conhecimento necessário para o desempenho das atividades relativas à função | | | | | | | | | |
| 3.Preocupa-se com o futuro profissional e busca, constantemente novos aprendizados para desempenhar na função | | | | | | | | | |
| FUNCIONAIS | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.Utiliza-se das tecnologias e dos recursos disponíveis na escola de forma a agilizar os processos (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo...) | | | | | | | | | |
| 5.Realiza campanhas de prevenção e perdas de recursos na escola (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo...) | | | | | | | | | |
| 6.Organiza a quantidade de servidores para atendimento aos alunos (professores, secretaria, serviços gerais, merendeiros(as), porteiros(as)...) | | | | | | | | | |
| 7.Preocupa-se com os recursos disponíveis aos alunos inclusos (materiais escolares específicos, jogos específicos, sala especial...) | | | | | | | | | |
| 8.Exige organização das ações pedagógicas (planejamento dos professores) e da documentação dos alunos na secretaria da escola | | | | | | | | | |
| COMPORTAMENTAIS | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.Possui motivação para o trabalho | | | | | | | | | |
| 10.Possui motivação para aprendizagens contínuas | | | | | | | | | |
| 11.Comunica-se satisfatoriamente com seus pares de trabalho | | | | | | | | | |
| 12.É proativo(a) em relação as demandas cotidianas da escola | | | | | | | | | |
| 13.Mantém um clima organizacional harmonioso e cortês entre os servidores da escola | | | | | | | | | |
| 14.Esclarece dúvidas de pais, alunos e servidores em relação à orientação ou protocolos realizados pela escola | | | | | | | | | |
| ÉTICAS | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.Possui assiduidade e pontualidade condizentes com a função desempenhada | | | | | | | | | |
| 16.Cumprir as normas e os regulamentos educacionais, principalmente o Projeto Político Pedagógico – PPP, da escola | | | | | | | | | |
| 17.Assume as responsabilidades de seu comportamento perante os servidores, os alunos e/ou seus responsáveis. | | | | | | | | | |
| POLÍTICAS | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.Respeita e comporta-se adequadamente em relação aos seus superiores | | | | | | | | | |
| 19.Possui maturidade e articulação ao solucionar conflitos. | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Espaço para sugestões

APÊNDICE D — Questionário para Jovens Trabalhadores

Prezado(a) Jovem Trabalhador(a),

Eu KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA, inscrita na matrícula nº 3160066, no Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Cultura na Amazônia (PPGSCA) da Universidade Federal de Manaus (UFAM), estou desenvolvendo uma pesquisa de doutorado intitulada "A RELAÇÃO DOS VALORES PESSOAIS E DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS GESTORES E JOVENS TRABALHADORES: um recorte das Escolas Municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia", sob a orientação do Prof. Dr. João Bosco Ladislau de Andrade, venho por meio desta, primeiramente, me apresentar bem como expor que a pesquisa supracitada está em fase de aplicação de instrumento de pesquisa (com gestores e com servidores - entre 15 e 29 anos de idade - da Zona Leste do Município de Manaus) para tanto sua participação é de suma importância. Contudo:

Sua participação deve ser espontânea, não há qualquer tipo de obrigatoriedade;

O instrumento de pesquisa está disponibilizado on-line basta clicar aqui (<https://docs.google.com/forms/d/1s6p4FHNhaLTsuXGoXIVB6Cfw3hA0EWAca58pawNcpjg/edit>);

A Secretaria de Educação de Manaus (SEMED), por meio do Processo nº 2019.18000.18125.0.006261, autorizou esta pesquisa.

Algumas orientações específicas apresento no começo de cada seção. Leia-as atentamente. O tempo estimado para resposta do questionário é de 5 minutos.

Ressaltamos que sua participação é muito importante. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto, pois os fins são estritamente acadêmicos. Se estiver de acordo em participar voluntariamente, você deve prosseguir e clicar aqui (<https://docs.google.com/forms/d/1s6p4FHNhaLTsuXGoXIVB6Cfw3hA0EWAca58pawNcpjg/edit>).

Cordialmente

Karina Medeiros Pirangy de Souza (pesquisadora)

João Bosco Ladislau de Andrade (professor orientador)

Parte 1 – Perfil dos Respondentes

Marque a opção que lhe representa:(todas as respostas são obrigatórias)

1 – Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Outro

2 – Idade:

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- mais de 50 anos

3 – Estado civil:

- solteiro
- casado
- separado judicialmente
- divorciado
- viúvo
- união estável

4 – Escolaridade:

- Ensino Superior (completo)
- Ensino Superior (incompleto)
- Especialização (completa)
- Especialização (incompleta)
- Mestrado (completo)
- Mestrado (incompleto)
- Doutorado (completo)
- Doutorado (incompleto)
- Pós-Doutorado

5 – Há quanto tempo você trabalha nesta instituição de ensino?

- menos de 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 e 1 mês a 3 anos
- 3 e 1 mês a 5 anos
- 5 e 1 mês a 7 anos
- 7 e 1 mês a 9 anos
- 9 e 1 mês a 11 anos
- mais de 11 anos

6 - Há quanto tempo você atua como gestor nesta instituição de ensino?

- () menos de 6 meses
- () 6 meses a 1 ano
- () 1 e 1 mês a 3 anos
- () 3 e 1 mês a 5 anos
- () 5 e 1 mês a 7 anos
- () 7 e 1 mês a 9 anos
- () 9 e 1 mês a 11 anos
- () mais de 11 anos

7 - Qual seu regime de trabalho:

- () Estatutário (concurso público)
- () Carteira assinada (terceirizado)
- () Contrato prestação de serviço (fundação, projetos etc.)
- () Outro: _____

Parte 2 – Valores Pessoais

A seguir estão listadas características pessoais. Marque o quanto elas descrevem você, considerando 1 para não se parece comigo e 5 para se parece muito comigo. (todas as respostas são obrigatórias)

Quadro 39 - Questões (JT): Valores Pessoais

| VALORES PESSOAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| COGNITIVOS | | | | | |
| 1. Possui liberdade para cultivar e aplicar suas ideias e habilidades próprias na escola | | | | | |
| 2. Mantém e busca preservar a cultura e a família | | | | | |
| 3. Proporciona bem-estar em todos os envolvidos com a escola | | | | | |
| FUNCIONAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Controla os materiais e os recursos sociais disponíveis na escola | | | | | |
| 5. É conformado(a) com as regras, as leis e as obrigações que a função, na escola, requer | | | | | |
| 6. Reconhece sua própria insignificância em relação à um contexto amplo | | | | | |
| 7. Compromete-se com a igualdade, a justiça e a proteção à todas as pessoas envolvidas com a escola | | | | | |
| 8. Preocupa-se com a natureza e principalmente com o desperdício aos recursos naturais na escola | | | | | |
| COMPORTAMENTAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tem prazer em desempenhar suas atividades na escola | | | | | |
| 10. Desempenha suas atividades com foco em mudanças e novidades | | | | | |
| 11. Possui liberdade para determinar suas ações na escola | | | | | |
| 12. Busca constantemente reconhecimento de sucesso nas ações desempenhadas na escola | | | | | |
| 13. Exerce domínio sobre as outras pessoas por desempenhar a função de gestão na escola | | | | | |
| 14. Aceita e entende os servidores, alunos e responsáveis que são diferentes de si | | | | | |
| ÉTICOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Preocupa-se com a sua imagem pública e evita humilhação na escola | | | | | |
| 16. Preocupa-se com sua segurança na escola | | | | | |
| 17. É um membro confiável e fiel na escola | | | | | |
| POLÍTICOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Suas ações demonstram preocupação com a segurança e estabilidade da sociedade como um todo | | | | | |
| 19. Evita irritar, magoar ou desapontar outras pessoas | | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Parte 3 – Competências Profissionais

Marque o que mais define as características transmitidas aos jovens trabalhadores a partir de sua gestão na escola, atribuindo 1 para as competências que não foram formadas e 5 para as características que foram bem formadas. (todas as respostas são obrigatórias)

Quadro 40 - Questões (JT): Competências Profissionais

| COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| COGNITIVAS | | | | | |
| 1.Compreende o trabalho, bem como, os resultados do trabalho que realiza | | | | | |
| 2.Detém o conhecimento necessário para o desempenho das atividades relativas à função | | | | | |
| 3.Preocupa-se com o futuro profissional e busca, constantemente novos aprendizados para desempenhar na função | | | | | |
| FUNCIONAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.Utiliza-se das tecnologias e dos recursos disponíveis na escola de forma a agilizar os processos (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo...) | | | | | |
| 5.Realiza campanhas de prevenção e perdas de recursos na escola (material escolar, equipamentos, ferramentas tecnológicas, merenda escolar, recurso financeiro externo...) | | | | | |
| 6.Organiza a quantidade de servidores para atendimento aos alunos (professores, secretaria, serviços gerais, merendeiros(as), porteiros(as)...) | | | | | |
| 7.Preocupa-se com os recursos disponíveis aos alunos inclusos (materiais escolares específicos, jogos específicos, sala especial...) | | | | | |
| 8.Exige organização das ações pedagógicas (planejamento dos professores) e da documentação dos alunos na secretaria da escola | | | | | |
| COMPORTAMENTAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.Possui motivação para o trabalho | | | | | |
| 10.Possui motivação para aprendizagens contínuas | | | | | |
| 11.Comunica-se satisfatoriamente com seus pares de trabalho | | | | | |
| 12.É proativo(a) em relação as demandas cotidianas da escola | | | | | |
| 13.Mantém um clima organizacional harmonioso e cortês entre os servidores da escola | | | | | |
| 14.Esclarece dúvidas de pais, alunos e servidores em relação à orientação ou protocolos realizados pela escola | | | | | |
| ÉTICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.Possui assiduidade e pontualidade condizentes com a função desempenhada | | | | | |
| 16.Cumpe as normas e os regulamentos educacionais, principalmente o Projeto Político Pedagógico – PPP, da escola | | | | | |
| 17.Assume as responsabilidades de seu comportamento perante os servidores, os alunos e/ou seus responsáveis. | | | | | |
| POLÍTICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.Respeita e comporta-se adequadamente em relação aos seus superiores | | | | | |
| 19.Possui maturidade e articulação ao solucionar conflitos. | | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

