



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RIVANA NÓBREGA DE ARAÚJO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NA REDE JURÍDICA DE
ENSINO À DISTÂNCIA LFG - PATOS/PB**

**PATOS – PB
2011**

RIVANA NÓBREGA DE ARAÚJO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NA REDE JURÍDICA DE
ENSINO À DISTÂNCIA LFG - PATOS/PB**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do grau de Administradora.

Orientadora: Prof^ª Mestre Emmanuela Suzy de Medeiros.

**PATOS-PB
2011**

RIVANA NÓBREGA DE ARAÚJO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NA REDE JURÍDICA DE
ENSINO À DISTÂNCIA LFG - PATOS/PB**

MONOGRAFIA APROVADA EM: _____/_____/_____.

BANCA EXAMINADORA:

Profª. MSc. Emmanuele Suzy de Medeiros (Orientadora)

Eunice Ferreira (2º Membro)

Joácio de Oliveira Costa (3º Membro)

**Patos-PB
2011**

Dedico este projeto à minha eterna e amada avó (Francisca), pelo seu amor e dedicação que me fez ser a pessoa que sou hoje, com seus ensinamentos de fé e conhecimentos para seguir uma conduta plena aceitável de forma justa e honesta com respeito e bons princípios éticos. Amo-te.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela sua bondade infinita, e amor eterno, por sua confiança na realização em tornar-me sempre melhor. Por ser tão puro, maravilhoso e sublime que só um Senhor com uma fortaleza imensa pode transparecer. Por sua proteção, pelo seu conforto ao tocar em meu coração frente às turbulências da vida, oferecendo essa calma e paciência, sendo eternas virtudes para estar sempre comigo, e fortalecendo para a continuação da nossa história. Ao coração de Jesus, ao coração de Maria, por serem tão fiéis e por conceder maravilhosas graças, por seu amor infinito. Ao Senhor, toda honra e toda glória.

Ao senhor, em especial, pela vida, um presente com qualidades que me orgulho e agradeço por isso, por que sei que assim posso ir muito além, pelos dons que possuo.

A minha família, em especial aos meus avós Francisca, e Osman (in memoriam) com qual me receberam quando nasci de braços abertos, me criaram com muito carinho, dedicação e formação cristã, me ensinando o rumo certo da vida.

A minha avó Francisca (in memoriam) na qual a chamava carinhosamente de minha doce "titita" por toda uma vida que passamos juntas, pelo seu amor, carinho e dedicação que me ensinou a conduzir a vida de uma forma plena, digna e honesta, com os ensinamentos de fé e conhecimentos essenciais para se manter de forma justa, respeitando princípios de conduta ética para saber se impor em determinados momentos da vida.

Por ter sido um ser de exemplo digno das melhores qualidades que alguém precisa ter para viver em harmonia com si mesmo e com o mundo. Pela sua beleza interna e externa admirada por todos que jamais será esquecida, sendo guardada para sempre em meu coração. Por sua doce e amada presença, e sua compreensão, na qual muitas vezes para confortar-me sempre quando precisava, dizia: "tudo passa". Obrigada por me querer tanto bem, e assim te amo! Aqui é pouco para mencionar o quanto foste especial em minha vida. Todas as vitórias que conseguir daqui para frente dedico a senhora.

A minha mãe Jussara, por sua companhia, carinho e dedicação, por continuar os ensinamentos de minha avó, em que se transformou em uma união incomparável com as três sempre unidas. Por me conduzir ao certo e não se confundir com o errado. Por ser um exemplo de fortaleza diante de tantos e de tudo por sempre estar disponível em todos os momentos.

Em que podemos definir em mais uma conclusão dessa etapa, e com sua presença que a jornada foi longa, porém as dificuldades e os obstáculos se tornaram mínimos, pois a nossa fé foi maior. Sendo não só uma mãe brilhante e exemplar, que possui as melhores qualidades, mas também a melhor amiga que alguém pode ter, sempre me apoiando nas adversidades, fornecendo conforto e calma para seguir em frente. Ao meu pai Francisco, por estar presente.

Em especial, a Dr^a. Carmém Leda Nóbrega, nossa prima e amiga, por nos conceder muito carinho, nos oferecendo apoio, confiança e segurança em tantos momentos.

Aos meus tios Maurity, Edí, Eraldo por sempre me influenciar a estudar, que me fez ter uma visão mais compreensível acerca dos estudos e por me apoiarem muitas vezes. Pois souberam a todo momento o que seria melhor para mim.

A minha “maninha” Ayslane, por sua doce presença que sinto mesmo à distância, por sua maneira meiga e sincera de ser que me faz tão bem. Por sua compreensão, por seu amor e carinho tão puro que me preenche de forma plena. A melhor irmã do mundo!

Posso afirmar com toda certeza do mundo, que não somente por que concretizei mais uma etapa na minha vida, mas ao longo de tantas situações, realizações, com turbulências e vitórias, percebi que existem verdadeiros amigos o tempo todo ao meu lado, como anjos me protegendo, aqueles que já se foram (meus avós) e os que estão presentes, estes que vos falo são em primeiro lugar Deus, e a minha família.

Aos meus amigos que sempre estão comigo, Aparecida Tiburtino e Paulo Ewerton, nos quais são anos de fidelidade, que sabem o valor da nossa amizade verdadeira, em que posso contar, por seu carinho e compreensão. Somos como irmãos que se combinam em tantas coisas semelhantes.

À orientadora Emmanuela Suzy que me incentivou a concluir esta pesquisa, com orientações e sugestões importantes para a realização de um projeto bem definido. Aos participantes da pesquisa, que forneceram informações, para a realização deste estudo para adequar as competências essenciais.

Aos colaboradores da LFG – Patos/PB, em especial a Pricyla Melo que me recebeu com atenção e compreensão nesta empresa para a realização de estágio e pesquisa. Na qual posso dizer que tem uma verdadeira consideração e respeito pelas pessoas, tornando-se uma amiga. Aos demais Andréia, Liliane, Eraldo e Iêne por seu apoio e atenção, muito obrigada a todos pelo carinho.

Enfim, a todos que contribuíram com sua atenção, consideração e respeito de forma direta ou indireta para a realização deste excelente trabalho.

“O essencial é invisível aos olhos” (O Pequeno Príncipe).

ARAÚJO, Rivana Nóbrega. **Competências essenciais:** um estudo de caso na rede jurídica de ensino a distância LFG/Patos-PB. Trabalho acadêmico orientado. Curso de administração. UEPB/CCSA/DAEC. Campina Grande – PB. 2011.88fls.

RESUMO

As competências essenciais formam um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, aplicados de forma adequada no trabalho, para o alcance de metas propostas. O objetivo geral desse estudo é analisar as competências essenciais dos funcionários da franquia LFG na cidade de Patos/PB. O objetivo específico é revisar a literatura sobre as competências essenciais, descrever as competências essenciais de seus colaboradores, bem como identificar as competências essenciais dos mesmos. Trata-se de uma pesquisa exploratória na forma de um estudo de caso. O universo da pesquisa é formado de 8 colaboradores, em que se utilizou um questionário com 21 perguntas, sendo 1 subjetiva. Quanto aos resultados obtidos, considerando as competências de seus colaboradores na empresa percebe-se que estão dispostos a trabalhar em prol dos objetivos organizacionais para aperfeiçoar e qualificar as competências, pois estão comprometidos visto que percebem a importância da instituição para os clientes e seus colaboradores. Considera-se que os funcionários precisam sempre se adaptar para acompanhar o desenvolvimento da instituição, buscando mais qualificação profissional, com mais habilidades conceituais, técnicas e interpessoais, bem como a empresa reconhecê-los, fornecendo incentivos para que trabalhem mais motivados e adquiram resultados mútuos. Sendo assim, o estudo pretende contribuir com subsídios de acordo com a literatura para adequar o conhecimento a realidade pesquisada, e influenciar para desenvolver administradores competentes e responsáveis na busca de profissionais qualificados.

Palavras-chave: Competências. Conhecimentos. Habilidades.

ARAÚJO, Rivana Nóbrega. **Competências essenciais:** um estudo de caso na rede jurídica de ensino a distância LFG/Patos-PB. Trabalho acadêmico orientado. Curso de administração. UEPB/CCSA/DAEC. Campina Grande – PB. 2011.88fls.

ABSTRACT

Essential competences comprise an array of abilities, knowledges, attitudes and values adequately applied to the work environment in order to achieve pre-established goals. The main purpose of this study is to analyze the essential competences of the employees who work at the LFG franchise in the town of Patos, PB. The specific objectives are to revise the literature on essential competences, describe the essential competences of their collaborators, as well as identifying their essential competences. It presents an exploratory research where a study case was employed. The population comprised 8 collaborators in which a survey containing 21 questions was utilized, where only one was a 'free response' type. As for the results, considering the competences of the collaborators of the company, it was noted that they are willing to employ efforts to achieve organizational objectives to perfect and qualify the competences, as they are committed, since they recognize the importance of the institution for the clients and the collaborators. It is also considered that the employees always need to make adaptations to keep up with the development of the institution, by searching for better and better professional qualification, with more and more advanced working, technical and interpersonal skills, as well as for the companies' part to recognize their efforts, providing ways to encourage them to work with motivation, so that mutual results are therefore conquered. Therefore, this study intends to provide support according to literatures to match the knowledge with reality observed in the research and induce the formation of competent administrators that are also responsible for searching qualified professionals.

Keywords: Competences. Knowledge. Abilities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A função Recursos Humanos.	16
Figura 2: Formação de competências relacionadas à definição da estratégia organizacional.	18
Figura 4: Agenda de capital Humano.	19
Figura 5: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.	25
Figura 6: Funções de Recursos Humanos, para o sucesso nos negócios.	
Figura 7: Diagrama das dimensões de competências.	27
Quadro 1: Tipos de competências presentes nas organizações.	29
Quadro 2: O processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações.	32

LISTA DE GRÁFICOS

PARTE I- PERFIL DOS PESQUISADOS:

Gráfico 1 - Referente ao sexo dos funcionários.	43
Gráfico 2 - Referente à faixa etária dos colaboradores.	44
Gráfico 3 - Referente ao estado civil dos colaboradores.	44
Gráfico 4 - Referente ao grau de instrução.	45
Gráfico 5 - Referente ao tempo de atuação na empresa.	46

PARTE II – INFORMAÇÕES ACERCA DA OPINIÃO DOS COLABORADORES SOBRE COMPETENCIA:

Gráfico 1 - Referente à habilidade técnica, nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos.	47
Gráfico 2 - Referente à habilidade de interagir com os demais membros da equipe.	48
Gráfico 3 - Referente a ouvir posições contrárias.	49
Gráfico 4 - Visão holística e sistêmica (observação e conhecimentos de todos os elementos da instituição).	50
Gráfico 5 - Referente às habilidades em adquirir conhecimentos.	51
Gráfico 6 - Pontualidade e assiduidade (jornada de trabalho pré estabelecida quanto ao horário e frequência).	52
Gráfico 7 - Atualizações para acompanhar as inovações da empresa.	53
Gráfico 8 - Comprometimento com os negócios da empresa.	54
Gráfico 9 - Habilidades para resolução de problemas na execução das atividades.	55
Gráfico 10 - Cooperação dos integrantes na execução de suas atividades.	56
Gráfico 11 - Conduta comportamental (ética) na empresa aceitável pela organização.	57
Gráfico 12 - Referente a adaptações as exigências que lhe são atribuídas.	58
Gráfico 13 - Referente a acreditar que seu esforço apresente o melhor resultado, se mantém de forma positiva nas mais variadas situações.	59
Gráfico 14 - Possui fortes princípios estabelecidos, é estável e plenamente previsível, cumpre a risca os modelos existentes.	60

Gráfico 15 - Referente a desistir frente a obstáculos.	61
Gráfico 16 - Referente à habilidade de influenciar os colaboradores, conseguir apoio dos demais para ideias, propostas, projetos e soluções.	62
Gráfico 17 - Referente à capacidade de controlar emoções diante de hostilidades e provocações.	63
Gráfico 18 - Referente à valorização do capital intelectual pela LFG.	64
Gráfico 19 - Referente a LFG investir em treinamento interno dos colaboradores.	65
Gráfico 20 - Referente a LFG oferecer benefícios e incentivos aos colaboradores.	66
Gráfico 21 - Referente a LFG fazer avaliação de desempenho.	67

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
OBJETIVOS	15
CAPÍTULO I- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
1.1 GESTÃO DE PESSOAS	16
1.2 O CAPITAL HUMANO E AS ORGANIZAÇÕES	19
1.3 A IMPORTANCIA DA GESTAO DE PESSOAS	22
1.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	24
1.5 OBJETIVOS NA ADOÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	26
1.6 DIMENSÕES DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	29
CAPITULO II- A EMPRESA ESTUDADA	34
2.1 PERFIL DA EMPRESA FRANQUEADORA	34
2.1.1 RAZÃO SOCIAL (FRANQUEADOR)	34
2.1.2 ATIVIDADE PRINCIPAL	34
2.1.3 FORMA JURÍDICA	34
2.1.4 HISTÓRICO	34
2.1.5 MISSÃO	38
2.1.6 VISÃO	38
2.2 FRANQUIA	38
2.1 CNPJ DA FRANQUIA	38
2.3 LOCALIZAÇÃO	38
2.4 NÚMERO DE FUNCIONARIOS	38
2.5 DIREÇÃO GERAL	38
2.6 CLIENTELA ATINGIDA	39
2.7 PRODUTOS SERVIDOS/OFERECIDOS E COMERCIALIZADOS	39
2.8 ÁREA GEOGRAFICA DE ATUAÇÃO	39
2.9 HISTÓRICO	39
CAPITULO III-ASPECTOS METODOLOGICOS DA PESQUISA	40
3.1 TIPO DE PESQUISA	40
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	41
3.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO	41
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E PRÉ-TESTE	41
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS	42
3.7 ASPECTOS ÉTICOS	42
CAPÍTULO IV- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	43
PARTE I- PERFIL DOS PESQUISADOS:	43
PARTE II - INFORMAÇÕES SOBRE COMPETENCIA:	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERENCIAS	73
APENDICE A– Termo de Consentimento Livre Esclarecido	78
APENDICE B – Questionário	79
APÊNDICE C – Termo de Compromisso dos Colaboradores	84

INTRODUÇÃO

A sociedade está em constante modificação, cada vez mais adquirindo conhecimento do que acontece no mundo contemporâneo desde os paradigmas nos setores tecnológicos, políticos, culturais, socioeconômicos e socioambientais. Para atuar em uma melhor gestão dos recursos existentes, e aplicá-los ao serviço de forma dinâmica é preciso identificar e desenvolver as competências essenciais dos profissionais a partir das instituições administrativas.

A gestão de pessoas focaliza as pessoas em si, com suas distintas características, reconhecem os recursos humanos das organizações como integrantes de apoio na participação entre os indivíduos, estes como sendo colaboradores dos processos organizacionais.

Deve-se observar o contexto que integra as situações visíveis na organização, no qual estas serão tratadas adequando o comportamento dos seus integrantes, bem como a aceitação destes na organização. Abrange situações que requerem uma avaliação de cada situação, desde costumes adotados, do ambiente em questão, estrutura de apoio, papel da organização, técnicas inovadoras e ações relevantes concernentes à instituição.

É notório que as organizações necessitem de capital humano de uma instituição a torná-lo mais produtivo na busca de crescimento para a empresa, de maneira efetiva. Assim, é preciso adequar o capital humano associado às metas da organização. É necessário identificar as pessoas como sendo colaboradores que reúnem idéias e valores característicos em si, investindo novas atitudes em busca de um ideal.

As competências são aquelas reunidas por meio de seus conhecimentos e funções administrativas necessárias para o desenvolvimento do indivíduo como profissional, considerando a sua profissão e o seu perfil como uma pessoa digna, honesta e que faça seu trabalho por meio de valores em um conjunto de atributos organizacionais como um todo, apoiados pelos colaboradores das instituições, no qual contribuem para competências organizacionais.

Deve-se ensinar aos funcionários que a gestão de pessoas é orientada a colocar em prática o uso dos conhecimentos na gestão de recursos humanos e aprimorar o desempenho das organizações, tornando este um instrumento para servir como alicerce na busca pelas competências individuais e organizacionais.

As competências se tornam amplas por que compreendem um elenco de ações organizacionais e aptidões individuais que precisam estar em sintonia para formar

desempenho eficaz desde o nível básico em que requer conhecimentos mínimos até as melhores qualidades às competências intelectuais referentes à categoria ocupacional.

Os colaboradores devem saber se relacionar e comunicar uns com os outros, para evitar conflitos, incluindo a participação e contribuição de todos para o trabalho em união. Participar em todos os processos da organização e cooperar para fornecer apoio à instituição, estando sempre disponível aos demais.

Uma gestão de pessoas bem sucedida traz à empresa um diferencial, tornando-a respeitável e admirada por demais corporações, bem como servindo de modelo para grandes empresas favorecendo a satisfação dos envolvidos desde clientes até os colaboradores, com uma reflexão de manter para a sociedade a sustentabilidade desta e o seu bem estar social, trazendo-lhe benefícios que serão de suma importância se forem respeitados suas necessidades.

Para um melhor desenvolvimento do pessoal do setor administrativo da empresa em questão, atualmente as instituições vem priorizando adequar de uma melhor forma as competências essenciais para prestar serviços mais eficazes, eficientes e de qualidade à sociedade.

Dessa forma, pretende-se levantar a seguinte discussão: quais as competências essenciais dos funcionários da Rede Jurídica de ensino à distância LFG - Patos/PB? Assim, o presente estudo contribuirá, para atender as expectativas do público receptor do serviço, proporcionando melhoria da qualidade do sistema de administração de recursos humanos do setor.

A pesquisa irá fornecer subsídios para o aprendizado intelectual aos estudiosos da área de recursos humanos, bem como à empresas expandindo para as demais, com o objetivo de adequar o conhecimento a realidade pesquisada, contribuindo para o desenvolvimento administradores competentes e responsáveis na busca de um melhor desempenho das competências.

1.1 OBJETIVOS

Objetivo Geral - Analisar as competências essenciais dos funcionários da LFG - Patos/PB.

Objetivos Específicos

- Revisar a literatura sobre o conceito de competências essenciais;
- Descrever as principais competências essenciais dos colaboradores da LFG - Patos/PB.

CAPITULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão de pessoas

Ao referir-se a gestão de pessoas é pertinente a análise de que ela vem a surgir como um departamento existente na organização como forma de valorizar os colaboradores.

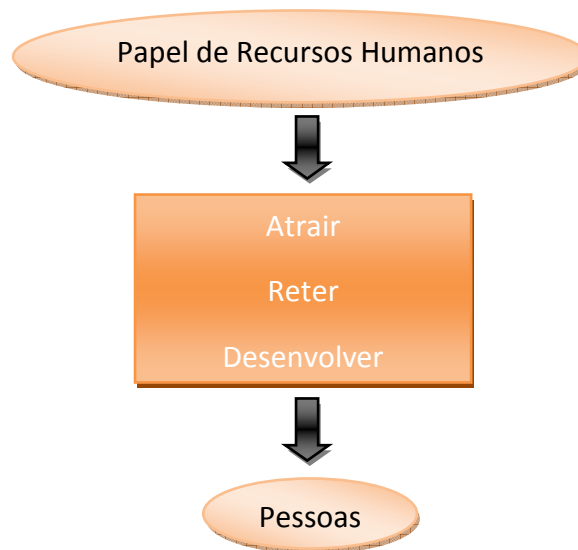


Figura 1. A função Recursos Humanos
Fonte: Ribeiro (2005, p.3).

A figura demonstra que a função de recursos humanos é atrair as pessoas, conseguir retê-las para depois desenvolvê-las e mantê-las como colaboradores da organização.

As políticas e práticas de gestão de pessoas necessitam de mudança. Davel; Vergara (2002) *apud* Almeida (2006) consideram o contexto sócio-histórico das organizações. Trata-se, de uma mudança de concepção taylorista para uma concepção de flexibilidade, valorização do conhecimento e das competências. Refere-se à “gestão de pessoas” que pretende ser mais humanizada e eficiente.

As organizações precisam de pessoas que estejam empenhadas com uma visão diferenciada e modificada acerca da atualidade em que vive, tendo em sua consciência que as organizações requerem uma série de fatores para desenvolver o seu papel na sociedade.

Sendo assim, de maneira mais acessível, oferecer condições satisfatórias desde a administração de uma empresa, até o atendimento dos usuários de produtos ou serviços, nos quais demonstram suas exigências a respeito do que precisam na organização para garantir a satisfação deles.

Para Chiavenato (1999, p. 8) “Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos-ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”.

Ao referi-se a Gestão de pessoas é notório que estas tratam e cuidam das pessoas existentes, remetendo na qualidade destes no ambiente organizacional.

Conforme Gil (2001, p. 17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Assim, com a participação das pessoas que buscam alcançar seus ideais por meio desta, bem como o seu desenvolvimento, incentivadas pela administração, torna-se mais flexível o trabalho entre ambas para o alcance de suas metas.

Nesse clima por busca de bons profissionais, Chiavenato (2004, p. 6) diz que a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, da missão organizacional, da tecnologia utilizada, dos processos internos e demais variáveis importantes.

Pode-se observar que a gestão de pessoas depende do contexto que integra as situações visíveis na organização, no qual estas serão tratadas de acordo com o nível de comportamento dos seus integrantes.

Ainda, segundo Chiavenato (2002, p. 20) “A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: 1. As pessoas como seres humanos; 2. As pessoas como mero recursos (humanos) organizacionais; 3. As pessoas como parceiros da organização”.

Contudo, a gestão de pessoas tem como foco principal, as pessoas em si, com suas particularidades e características distintas, os recursos humanos da organização como integrantes de apoio. E as pessoas como sendo colaboradores.

Gerir pessoas com base em comprometimento, implica necessidade de mudanças nas responsabilidades individuais, à medida que as condições mudem e, as equipes, transformem-se em unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho. É preciso desenvolver uma cultura própria, na qual as equipes se comprometam com o processo mutável, a partir das

atitudes e dos comportamentos (LEITE & ALBUQUERQUE, 2009).

Dessa forma, é preciso uma monitoração do processo que busca moldar os comportamentos dos trabalhadores para que assim compreendam e exerçam o desempenho profissional com responsabilidade, porém, deve existir a participação da equipe para tornar o desempenho equivalente às funções para se tornar um resultado eficaz.

O profissional de recursos humanos deve ser hábil para diferenciar as pessoas com as quais lida em seu cotidiano, as mesmas são dotadas de personalidade próprias, diferentes entre si, além de obter conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos componentes organizacionais (RIBEIRO, 2006).

Conforme o autor supracitado, o profissional deve aplicar e gerenciar o processo de avaliação do funcionário segundo as especificidades da instituição. Assim, surge uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, servil e passivo no processo, mas como um sujeito ativo empreendedor das ações e criador da inovação dentro das corporações. Trata-se de um agente proativo, dotado de visão própria e, sobretudo de inteligência - a maior, mais avançada e sofisticada habilidade humana.

Com isso, o gestor de pessoas deve ter a habilidade para compreender os diferentes indivíduos que existem nas organizações, com suas características próprias, tendo em vista que o perfil do profissional em uma organização varia de acordo com sua vivencia cotidiana, para que assim seja desenvolvido um adequado trabalho organizacional.

Cabe ao gestor fazer acompanhamentos de seus colaboradores, conforme atuação da instituição, da sua missão, para enfim integrar o profissional com habilidades próprias e inovadores que estejam em pleno acordo com a organização.

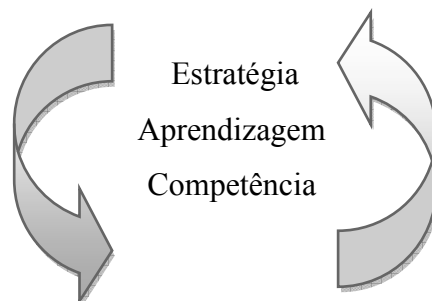


Figura 2: Formação de competências relacionado à definição da estratégia organizacional.

Fonte: Zarifian *apud* Fleur; Fleury (2001, p.190)

A figura se refere a planejar estratégias para fazer com que os colaboradores aprendam as competências requeridas e que assim desenvolva e adquira suas competências essenciais na organização.

1.2 O capital humano e as organizações

Ao mencionar sobre capital intelectual, não remete a valores financeiros existente nas organizações, mas a pessoas que possuem valores intrínsecos de cada ser humano para compor um conjunto de competências essenciais de cada indivíduo no qual irá integrar à organização em que atua, trazendo-lhe benefícios para ambos.

“Capital intelectual é uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis” (SANTOS et al., 2008).

Os atributos concedidos as pessoas associados ao trabalho e estudos adquiridos fortalecem as habilidades para manter a instituição em pleno funcionamento no que depende das ações intelectuais de seus integrantes.

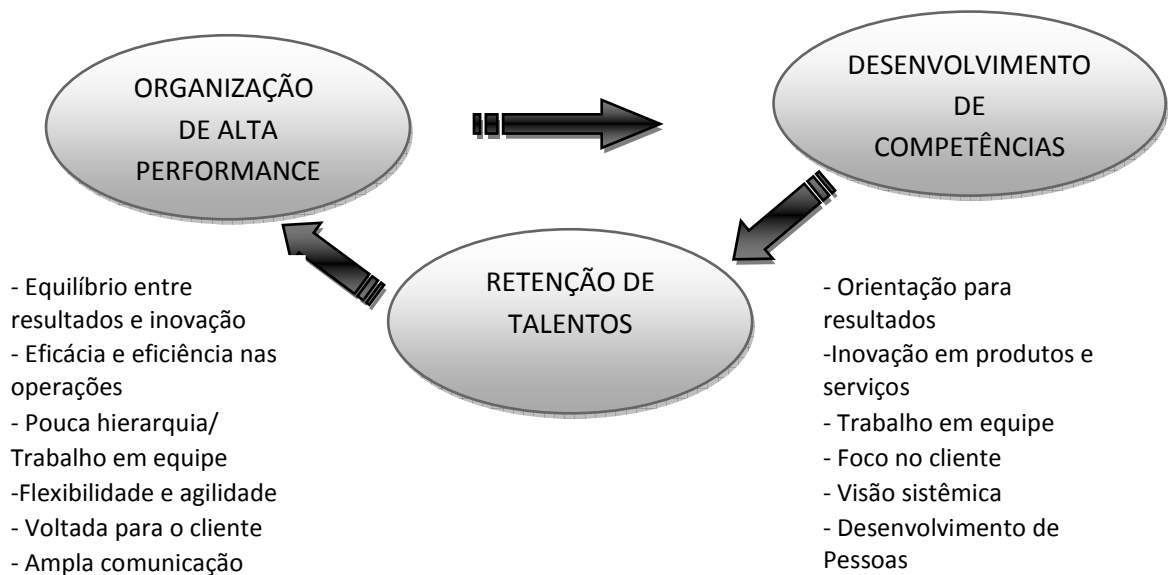


Figura 4: Agenda de capital Humano
Fonte: Friedman et al, 2000 *apud* Picarelli (2009).

A figura acima se refere à agenda de capital humano que tem o objetivo de promover uma organização de alto desempenho, reunindo as competências para desenvolvê-las, reter estes talentos e reorganizá-los na medida em que for preciso adaptações.

A percepção acerca do capital humano é a de que as pessoas devem ser consideradas como ativos valiosos e desenvolvidos que viabilizam os negócios de uma organização. Assim, o alinhamento inteligente da estratégia empresarial deste com a área de administração de pessoas são fundamentais para alcançar os objetivos organizacionais (PICARELLI, 2002).

A idéia de capital humano refere-se a valores obtidos dos profissionais que favorecem o trabalho de uma instituição na busca de promover o crescimento da empresa, tornando-a efetiva. Sendo assim, é preciso nivelar de forma adequada, o capital humano associado às metas da organização.

O capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser administrados, a fim de gerar riqueza e vantagem competitiva. Um de seus pressupostos é a cooperação - o aprendizado compartilhado - entre a empresa e seus clientes, que estabelece uma ligação entre eles mantendo o cliente na organização (LACOMBE, 2005).

De acordo com o autor acima, as organizações que aprendem tem habilidades como soluções sistemáticas de problemas; experimentação de novas abordagens; aprendizagem por meio de sua própria experiência ou história; aprendizagem por meio da prática e experiência dos outros; e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização.

Dessa forma, a compreensão acerca dos assuntos de negócios até o relacionamento entre os membros, tornam-se valores intelectuais que podem ser continuamente avaliados na busca de manter a empresa em pleno funcionamento e com a participação dos resultados organizacionais. As percepções dos eventos transformam o indivíduo para uma resolução mais flexível das situações cotidianas.

Conforme Edvinsson; Malone *apud* Santos et al., (2008) Divide em três categorias os fatores ocultos, a saber:

O capital humano, relacionado ao conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa; Capital estrutural, que inclui sistemas de informação, softwares, banco de dados, patentes, marcas registradas e tudo o mais que apóia a produtividade dos empregados; Capital de clientes, que envolve o relacionamento com clientes (tudo que agrega valor para os clientes da organização, lealdade dos mesmos).

O ser como fator de trabalho demonstra nas atividades empresariais, os costumes que envolvem o setor organizacional, onde a partir deste verifica-se o perfil de uma equipe com fins de estudo sobre seus comportamentos.

As habilidades em desempenhar seu papel são destacadas quanto ao manuseio de determinados sistemas de informações. O modo como são tratados os clientes repercute na área interna e principalmente externa da instituição.

Os valores adquiridos por meio do aprendizado, tornam-se subsídios que terão função se forem repassados em prol da organização e de seus integrantes de maneira dinâmica e que exista uma sinergia quanto ao uso de tais ativos. Os sistemas e diretrizes de administração de pessoas pretendem formar e adaptá-las para atender as demandas de negócios e gerar valor para a empresa e os acionistas (PICARELLI, 2002).

Neste caso, se a organização vir a perder profissionais estará perdendo capital humano, por que estes já preparados e atendendo aos objetivos da instituição, retiram-se e levam consigo todo o conhecimento sobre o negócio e a sua operação, o que em última análise constitui seu capital pessoal (PICARELLI, 2002).

Observa-se assim, que o detalhe das informações referentes aos funcionários de uma empresa e a análise de suas características, adequando-as da melhor forma possível, torna-se um fator determinante para o alcance de resultados satisfatórios.

Este é um processo que deve ser realizado com atenção, pois a saída de um profissional equivale a uma perda de componente intelectual, visto que foi adaptado ao perfil da empresa e todas as suas informações estarão sendo desviadas.

Referindo-se a capital humano e organizações, Kwasnicka (2004, p. 42) afirma que “as organizações são uns sistemas de atividades cooperativas e sua coordenação exige algo intangível e pessoal, que depende principalmente de relacionamento”.

Portanto, as organizações desde já algum tempo, prezam por instituições que absorvam pessoas (profissionais) com bons comportamentos para dar continuidade aos trabalhos. Para alguns autores, o comportamento é como uma ciência que estuda a vida mental e comportamental do homem, sendo aplicados conhecimentos para melhor entendê-lo.

As organizações existentes são permeadas de diferenças notáveis mesmo sendo do mesmo ramo, isso tudo é advindo de particularidades, pois se as pessoas são diferentes, o modo também delas trabalharem é diferente.

A fim de obter certos objetivos, as pessoas se agrupam em organizações para transpor as suas limitações individuais e obter sinergia de esforços por meio do esforço conjunto (CHIAVENATO, 2009).

Ultrapassar seus limites significa que os empregados buscam cada vez mais “bem estar” no trabalho, atingindo suas metas, necessidades esperadas, aprender consigo e com a empresa, porém de cada pessoa depende o desejo de melhorar sempre a empresa, que precisa ser realizado em harmonia e empenho de todos os presentes.

1.3 A importância da gestão de pessoas

As inovações e transformações das empresas ao longo do tempo fazem com que estas procurem adequar seus produtos e serviços, bem como seus integrantes para colaborar de maneira eficaz nas organizações.

A administração de Recursos Humanos refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, a avaliação, a remuneração e ao ambiente seguro aos funcionários da empresa. Entre estas práticas e políticas estão: Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário), prever a necessidade de trabalho e recrutar candidatos, selecionar candidatos, orientar e treinar novos funcionários, gerenciar recompensas e salários (como remunerar funcionários), oferecer incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), treinar e desenvolver, construir o comprometimento do funcionário. E o que o gerente precisa saber sobre: oportunidades iguais e ações afirmativas, saúde e segurança do funcionário, queixas e relações trabalhistas (DESSLER, 2003, p. 2).

Para Hirata, Lautier; Salama (1998); Machado (1998), *apud* Almeida (2006) a gestão dos recursos humanos requer adaptações:

Saberem gerir sua atividade para serem eficientes nas resoluções; exercerem sua autonomia, tendo em vista o trabalho independente, não submetido à supervisão de outros; praticarem a iniciativa, de modo a tomar decisões acertadas; mostrarem flexibilidade e disposição para assumir mudanças; aplicarem criatividade na busca de soluções e desenvolverem estratégias de contínuo aperfeiçoamento.

Desse modo, as adequações em que as instituições estão sendo impostas são requisitos para qualquer organização alcançar seu desempenho eficaz, na medida em que torna o capital humano mais habilitado na atuação de funções diversas, isto é, polivalentes e agentes solucionadores desde casos simples até complexos.

A disseminação dos modelos estratégicos e das competências para a gestão organizacional veio ressaltar a importância da etapa da avaliação no processo de planejamento. Todas as áreas da organização precisam ser avaliadas e demonstrar que estão

criando valor ou correm o risco de ser terceirizadas (ULRICH, 1997, *apud* LACOMBE & ALBUQUERQUE, 2008).

Os planos de ações, metas e aptidões para as empresas mostra a necessidade em planejá-los para serem desenvolvidas em trabalhos com estratégia em setores distintos da administração, evitando a procura de profissionais em outras áreas, ou empresas diferentes da que se refere.

Algumas organizações estão certas de que precisam reconhecer as pessoas que trabalham em prol de seus objetivos, identificado-as como distintos colaboradores com idéias e valores característicos em si, mas que é impulso de novas atitudes em busca de um ideal.

O papel fundamental dos recursos humanos nas organizações, constituindo-se fator ímpar para o alinhamento das estratégias e planejamentos, é facilitado quando as pessoas da organização são respeitadas, valorizadas, capacitadas, motivadas e envolvidas nas atividades e nas ações empresariais, quando a organização propicia um ambiente favorável e participativo por meio de relações transparentes e positivas, que permite o comprometimento profissional e o crescimento pessoal seja individual ou coletivo (REZENDE; ABREU).

Sendo assim, o respeito, a valorização do ser humano, as atualizações profissionais, fazem com que os profissionais participem do trabalho em ambiente favorável com relações que transparecem os relacionamentos com empenho na realização das tarefas.

Compartilhamento, cooperação e colaboração estão imbricados nos temas: comportamento humano, empenho organizacional, gestão estratégica de pessoas e cultura organizacional, todos eles ligados diretamente às pessoas. Por seu turno, pessoas necessitam de estruturas para que possam colocar em prática os seus talentos potenciais (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009).

Assim, percebe-se que é necessário instruir e guiar as pessoas quanto ao relacionamento organizacional na condução de um comportamento aceitável e mais justo, com dedicação ao trabalho, formas de gestão e tradição na instituição, desenvolvendo-os assim para absorver o que há de melhor nas pessoas em prol de encontrar suas habilidades e dominá-las no exercício de suas funções.

1.4 Gestão por competências

Competências essenciais são as aptidões que uma organização necessita para estar no negócio e que são básicas para qualquer outra instituição. São pré-requisitos para ingressar-se no mercado. Traz como idéia a combinação interna de competências essenciais e sua exploração para se atingir a visão, isto é, as metas a cumprir (TAVARES, 2009).

Para se permanecer estável em um ambiente nas relações da sociedade, os seus colaboradores devem compreender o que requerem as organizações, para executar suas atividades com eficiência, pois lidam diariamente com pessoas e complexas situações, que exige a efetivação do serviço.

As organizações requerem competências para utilizá-los adequadamente e alcançar seus objetivos. “Competências formam um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, aplicados de forma idônea no trabalho, para o alcance de objetivos propostos” (SOUZA, 2004).

Percebe-se que as competências são uma reunião de atributos por meio do uso das informações, das destrezas adquiridas, dos costumes e necessidades satisfeitas por meio da empresa para a consecução das metas esperadas.

Competência essencial de uma organização é o resultado do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto no nível pessoal quanto no nível de unidade organizacional (SILVA; LUZ, 2010).

Com isso, segundo o autor acima o sucesso de uma organização não está baseado unicamente em uma competência ou na competência de uma única pessoa, e sim no conjunto das competências individuais dos membros do grupo, que diferem entre si, em situações no ambiente organizacional, sendo necessária uma avaliação de desempenho individualizada.

Dessa forma as competências são aquelas adquiridas por meio de seus conhecimentos e assuntos administrativos necessárias para o desenvolvimento do indivíduo como profissional.

Considerando assim, não somente a profissão deste, mas sim o seu perfil como uma pessoa digna, honesta e que merece seu trabalho, para adicionar valor aos profissionais que fazem parte da empresa, no qual contribuem para a competência organizacional.

Para Fleury; Fleury (2001) a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as

competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

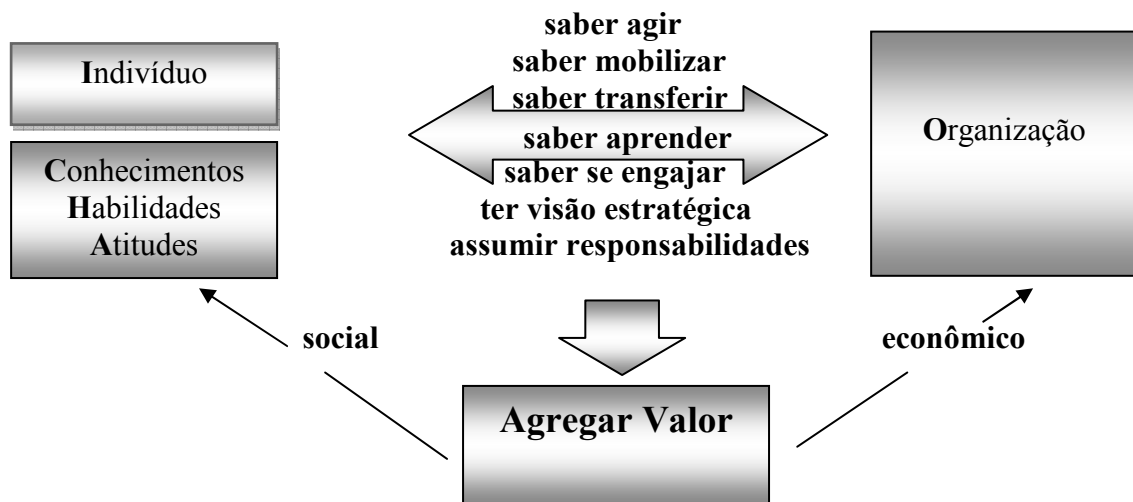


Figura 5: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.

Fonte: Le Boterf (1995) *apud* Fleury & Fleury (2001, p.188).

Na obra de Le Boterf (1995) *apud* Fleury; Fleury (2001) as competências demandam dos saberes fundamentais para atuar em qualquer organização, sendo então consideradas como saber agir, se refere a saber o que e por que faz, como julgar, escolher, decidir. Saber mobilizar recursos, criar sinergia. Saber comunicar, compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos. Saber aprender, trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; desenvolver-se.

Saber engajar-se e comprometer-se, empreender. Assumir responsabilidades. Ser responsável, aceitar os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido. Ter visão estratégica, conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Pode-se definir competências, como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Compreende-se esses fatores como um desempenho adquirido e compreensivo que visa atuar no serviço, conter e emitir informações, meios e destrezas que mantenha valores de forma ampla para sociedade e indivíduo.

Para estimar a possibilidade do indivíduo de adquirir competências, é preciso observar seu comportamento presente. Em uma equipe deve-se averiguar se tem trabalhado em cooperação com seus colegas, se está disponível para compartilhar seus conhecimentos com os demais. Observar se está interessado em passar informações aos clientes acerca do produto ou serviço (REIS NETO, 2002).

Segundo o autor acima, é preciso agregar o componente de aprendizagem, verificar se o indivíduo conseguirá aprender as funções que lhe serão exigidos no futuro. As competências que favorecem a aquisição permanente de aptidões são capacidades de aprendizagem, mudança, inovação, flexibilidade, busca de informações, diversidade e tolerância ao estresse. Assim poderá adquirir competências que o futuro cargo irá exigir.

Deste modo, a cooperação faz parte do trabalho em equipe, por isso todos devem trabalhar em conjunto em prol da empresa, estando disponíveis para apoiar os colegas na organização. Deve-se ter a disposição para aprender, se adaptar as modificações, reconhecer a complexidade, equilíbrio físico e mental.

A escola gerencial, fala das competências, considerando-as como unidades diferenciadas do desempenho pessoal, social ou organizacional, que integra condutas desejadas (resultados) e aptidões subjacentes (capacidades individuais). Tais unidades diferenciadas são: na área pessoal: comunicação interpessoal e autocontrole emocional; na área social: liderança e negociação interpessoal; na área organizacional: planejamento estratégico, programação e controle da produção (SOUZA, 2004).

Ressalta-se que o aprendizado por meio do ensino na gestão de pessoas busca fornecer subsídios aos integrantes da organização para o desempenho de comportamentos esperados com seus conhecimentos e habilidades já pertencentes, sendo necessário desenvolver a relação pessoal com os demais, medir suas atitudes, bem como atuar nas decisões sobre a instituição como um todo.

1.5 Objetivos da gestão por competências

De acordo com Picarelli (2002) os principais objetivos na adoção de gestão por competências, é entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e as estratégias da empresa, buscando construir uma organização de alta performance.

Assim, os colaboradores irão entender o papel da corporação, trabalhar em prol desta e influenciar a comunicação acerca das informações para uma melhor atuação organizacional.

“O objetivo do departamento de Recursos Humanos é criar oportunidades para as pessoas crescerem dentro da empresa” (RIBEIRO, 2005).

Então entende-se sobre o exposto acima que crescem e se desenvolvem tanto as pessoas quanto as empresas conforme o uso da gestão de pessoas.

Recursos Humanos – Indispensáveis ao sucesso dos negócios

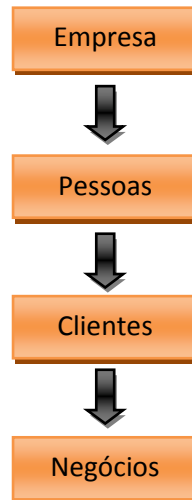


Figura 6. Funções de Recursos Humanos, para o sucesso nos negócios.

Fonte: Ribeiro (2005, p. 15).

Compreende-se acerca da figura acima, representa a empresa que envolve pessoas para atender bem os clientes e garantir benefícios aos seus negócios.

Para ser chave, as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Ter a possibilidade de combinação das aptidões que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001).

Pode-se entender que os clientes de uma empresa se tornam satisfeitos em relação aos serviços oferecidos quando percebem as competências de toda uma organização, o qual poderá lhe favorecer de certa forma, o que tornará um diferencial, bem como se inter-relacionar com negócios de outras organizações. Deve saber incorporar os recursos existentes em cada setor conforme sua necessidade.

Referindo-se a nova gestão de recursos humanos, posiciona-se como “facilitadora” da tomada de decisões estratégicas. Quando as práticas desta forem centradas no desenvolvimento do indivíduo, resultará no aumento de uma força de trabalho que espera aprender, tem facilidade em mudar, e se adapta a ambientes internos e externos hostis e competitivos. Se atingido este ponto, do sistema de recursos humanos, conhecimentos e aptidões essenciais para se tomarem decisões estratégicas (BENTES, CORREA; GOMES).

Com isso, a nova gestão de pessoas não vem somente para garantir investimentos para as organizações, hoje, estas se empenham em busca de mais garantias, pois faz parte de um diferencial competitivo, diante também das reivindicações das pessoas.

Para Silva; Luz (2010), a gestão de pessoas favorece empresas nas melhorias contínuas, entretanto pensando no bem estar de toda uma sociedade, alcançando limites imprevisíveis com uma visão mais a frente do que as atuais para a contribuição de todos os envolvidos sejam clientes e organizações.

O importante é que a gestão de competências encontre-se em harmonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão direciona para o estado futuro esperado pela organização, seu escopo estratégico, e norteia a formulação das políticas e diretrizes e todo o empenho do desenvolvimento de competências e as expectativas com a adoção do novo modelo são de que as empresas consigam sobreviver ou diferenciar-se das demais, obter vantagens competitivas e ter acesso a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos (SILVA; LUZ, 2010).

Conforme Deluiz *apud* Mello; Amâncio Filho, (2010) ampliam-se requerimentos concernentes às qualificações dos trabalhadores, tornando necessário instituir um modelo de formação e de gestão da força de trabalho baseado em competências profissionais - a gestão por competências, que aparece como alternativa adotada pelas instituições, para assegurar melhor qualidade e competitividade.

Assim sendo, a gestão por competências surge como uma estratégia de ação que deve manter o controle dos processos executados pelos integrantes de uma organização para o desenvolvimento profissional com excelência no qual pretende atuar com mais ênfase nas corporações, servindo de modelo para demais instituições.

1.6 Dimensões em um modelo de gestão por competências

O quadro a seguir mostra os tipos de competências normalmente presentes nas organizações. Sua combinação depende do modelo que será adotado: este, por sua vez, deve manter sintonia e aderência com os objetivos estratégicos da organização.

Competências essenciais organizacionais Requeridas para um excelente desempenho em todos os níveis e funções	Competências Genéricas/ Básicas
Competências de processos e liderança Fatores de sucesso que diferenciam uma alta performance em todos os níveis e funções	Competências de Gestão/ Liderança
Competências de função Fatores de sucesso que distinguem os diferentes grupos funcionais	Competências Específicas

Compras	Vendas	Jurídico	Serviços ao Cliente	Marketing	Téc. de Informação	Recursos Humanos	Finanças
---------	--------	----------	---------------------	-----------	--------------------	------------------	----------

Quadro 1. Tipos de competências presentes nas organizações.

Fonte: Picarelli (2002, p.221).

Com base na figura observa-se que as principais competências da organização são aquelas consideradas aptas para os setores em geral, sendo as que melhores se destacam para toda a organização.

Deve existir um controle gerencial de qualidade que resulte em conseqüências satisfatórias e esperadas com base na tomada de decisões do líder. Porém, observando-se a figura cada setor tem em si um local específico que necessitará de uma atenção maior, com um tratamento distinto para obter bons resultados.

Conforme Picarelli (2002), competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis relacionados ao trabalho. Seus componentes são: Conhecimento é o “saber” adquirido, o conhecimento técnico, os conceitos e as teorias. Atitudes são os comportamentos do colaborador. Habilidades é o “saber fazer”, ou seja, é o saber colocado em prática.

Portanto as qualidades dos colaboradores competentes fazem parte do aprendizado adquirido ao longo do tempo de permanência na empresa e de sua formação educacional

(qualificações). Desse modo, quando direcionados a prática das funções poderão ser executados com certa habilidade observados enquanto eram adicionados conhecimentos para tal função.

As atitudes envolvem iniciativas em busca de alcançar algo para o desempenho durante as tarefas. As competências individuais e organizacionais envolvem desde os níveis externos até internos da instituição.

Torna-se possível distinguir competências humanas (aquelas associadas ao indivíduo ou à equipe) e organizacionais (as que dizem respeito à organização de um modo geral), destacando que o conjunto de competências profissionais, agrupado aos processos e outros recursos, é o cerne da sustentação à competência organizacional (SILVA; LUZ, 2010).

Dessa forma, a competência humana é a característica única de cada profissional, que irá formar uma reunião de idéias, opiniões, em torno da equipe destes profissionais. Quando se refere a atributos em que são reconhecidos pelos seus colaboradores e demais instituições, e sociedade se refere a competências organizacionais.

Lara; Silva (2004) se referem aos passos e etapas como avaliação de desempenho que inicia-se pelo mapeamento, no qual irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e perfil do funcionário quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são:

Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas); Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho) e Competências interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais).

Avaliar o desempenho significa fazer buscas do perfil ideal para a função eficaz da instituição naquele momento conforme sabe lidar com os conhecimentos, habilidades em fazer algo na organização quanto ao manuseio de instrumentos, rapidez e flexibilidade na execução.

Saber interagir se relacionando com os demais profissionais, bem como manter uma boa comunicação, promovendo a participação de todos no ambiente de trabalho, reconhecendo o valor de cada profissional para a empresa em que atua.

Lacombe (2005) em um estudo refere-se aos tipos de competências como as três habilitações básicas, chamadas de técnicas, humana e conceitual:

Habilidade técnica: implica a compreensão e o domínio de um determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica. Alguns exemplos são

o marceneiro, torneiro, advogado ou contador. A habilidade técnica é adquirida por meio de experiência, educação e treinamento profissional.

Habilidade humana: é a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos. Refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas.

Habilidade conceitual: habilidade conceitual ou visão sistêmica ou holística, significa habilidade para visualizar a organização (instituição, empresa ou grupo de empresas) como um conjunto integrado. Implica a capacidade de se posicionar no ponto de vista da organização, perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais.

Nesse tipo de habilidade técnica pode-se verificar que determinados profissionais devem ter o devido preparo e conhecimento para o desempenho de funções específicas, pois só podem fazer determinado serviço de acordo com a convivência do mesmo, ou depende da formação educacional e orientação para a execução das atividades.

Deve-se ter a habilidade humana para saber influenciar os demais em prol de alcançar os objetivos organizacionais. Nas conceituais, é preciso obter uma visão além do que se observa nas organizações, com foco nas partes envolvidas e interligadas nas quais dependem umas das outras para a continuação das atividades e manutenção da instituição.

Zarifian (1999) *apud* Fleury; Fleury (2001) diferencia as seguintes competências em uma organização: Competências sobre processos, os conhecimentos do processo de trabalho;

Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho; Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta.

Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Nota-se que é preciso algumas vezes de espaço para exercer o trabalho de forma mais flexível, sendo a autonomia uma independência capaz de desenvolver suas habilidades intelectuais no serviço, com a necessidade em se ter pessoas comprometidas com o empenho das organizações.

É preciso incentivar a comunicação entre os colaboradores, pois esta é uma das contribuições que está ausente em várias organizações, não sendo colocadas em prática, esquecidas pela corporação, bem como a participação destes em poder expressar sua opinião.

Le Boterf (1995) *apud* Fleury; Fleury (2001) propõe o seguinte quadro sobre o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações:

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e Continuada
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se.	Experiência social e Profissional
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Quadro 2. O processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações.
Fonte: Le Boterf (1995) *apud* Fleury; Fleury (2001, p.192).

Assim, é preciso interpretar o conhecimento formado, a maneira adequada de proceder determinada situação, como se comportar frente à sociedade aperfeiçoando suas funções já vivenciadas, avaliar sua forma de aprender da melhor forma com mais observação.

O termo competências apresenta diversos sentidos e definições dentro de determinado contexto e espaço temporal (PERRENOUD, 2004 *apud* MORAES; SHULTZ, 2009). Por se tratar de um termo multidimensional, diversos tipos de competências podem ser descritas, conforme figura abaixo:

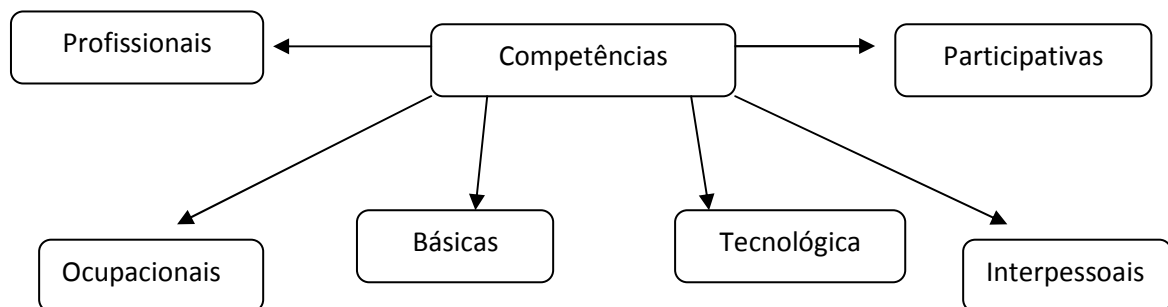


Figura 7 – Diagrama das dimensões de competências

Fonte: Moraes e Shultz (2009) Baseado em Deffune; Depresbiteris (2002, p. 19-48).

De acordo com Moraes; Shultz, (2009), existem as Competências profissionais (capacidade de utilizar os conhecimentos e as habilidades adquiridos para o desempenho em

uma situação profissional); Competências ocupacionais (habilidade para desempenhar atividades no trabalho dentro de padrões de qualidade esperados);

Competências básicas (capacidade de abstração, boa comunicação oral e escrita, raciocínio lógico, capacidade de prever e resolver problemas do processo e do produto); Competências tecnológicas (conhecimento das técnicas e tecnologias de uma profissão ou de profissões afins); Competências interpessoais (capacidade de negociar, decidir em equipe, comunicar-se); Competências participativas (capacidade de organizar seu trabalho de modo cooperativo e solidário, disposição para assumir responsabilidades).

Deste modo, as competências se tornam complexas como foi visto acima por que abrangem um elenco de fatores e aptidões para formar cada elemento essencial desde as básicas em que requer conhecimentos mínimos para depois adquirir melhores qualidades nas competências dos indivíduos referentes ao cargo em que ocupa.

Sendo assim, é preciso se dedicar à empresa que tem requisitos para a sua atuação organizacional, com habilidades para o desempenho de suas funções na medida em que se acompanha a tecnologia, saber manusear seus instrumentos e quanto a estarem disponíveis para mudança as inovações que surgem.

Contudo, os colaboradores devem trabalhar em união e saber se relacionar bem uns com os outros. Participar nas ações da organização e fornecer apoio à instituição, estando sempre disponível aos demais envolvidos no trabalho para obter um desempenho de forma equivalente às exigências da sociedade.

CAPÍTULO II – A EMPRESA ESTUDADA

2.1 PERFIL DA EMPRESA FRANQUEADORA

2.1.1 RAZÃO SOCIAL (Franqueador)

Rede de Ensino Luiz Flávio Gomes (LFG)

2.1.2 ATIVIDADE PRINCIPAL

Ensino de Educação à distância (via satélite)

Cursos para concursos públicos, pós-graduação na área jurídica e preparatório para o exame da ordem.

2.1.3 FORMA JURÍDICA

Pessoa jurídica de direito privado

2.1.4 HISTÓRICO - REDE DE ENSINO LUÍS FLÁVIO GOMES (LFG):

A Rede LFG está presente em mais de 400 cidades, com diferencial na qualidade do ensino que se mantém integral em todas as localidades, devido adotar metodologia de transmissão das aulas via satélite, ao vivo e com total interatividade entre professor e aluno. São doze canais de transmissões e quinze estúdios, sendo nove deles em São Paulo e os demais em Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Maceió e Rio de Janeiro.

O aluno tem acesso a um ambiente virtual atualizado com perguntas e respostas durante as aulas, resolução de questões, materiais complementares, biblioteca, laboratório de informática e sala de estudo. Encontram-se também informações atualizadas sobre concursos públicos e plantão de dúvidas com professores especialistas.

O compromisso da Rede LFG revela alto índice de aprovação dos alunos em Concursos Públicos nas diversas áreas, bem como no Exame para a Ordem dos Advogados do Brasil. Hoje, a instituição já registra mais de 230 mil aprovações. O corpo docente é formado por renomados professores e autores jurídicos.

Em parceria com a Universidade Anhanguera-Uniderp, a LFG também ministra cursos de pós-graduação a distância. O aluno tem acesso uma vez por semana à unidade e

acompanha aula em teles salas. A instituição oferece cursos na área jurídica e MBA na área de gestão. Ganhadora do Prêmio Top of Quality de 2008, a Rede LFG foi reconhecida como uma das organizações que se destacaram na busca pela melhoria contínua do seu sistema de qualidade e que, conseqüentemente, contribuem para o desenvolvimento do país.

TRAJETÓRIA DA REDE LFG

2002: A origem (Centro de Estudos Criminais ao IELF).

No início de 2002, paralelamente à idéia de desenvolver e instituir no País a primeira rede televisiva de difusão do ensino jurídico, o Prof. Luiz Flávio Gomes criou o Centro de Estudos Criminais. O propósito original era o de incentivar o desenvolvimento e o aprofundamento crítico das ciências criminais no século XXI. Diante da demanda pela realização de outros cursos, os objetivos foram ampliados e dois novos cursos preparatórios experimentais foram ministrados em Manaus e em Marília.

No final do ano de 2002 foi firmada parceria com a EMBRATEL, e em São Paulo, com o curso PRIMA. Em 29 de janeiro de 2003, com mais de 4 mil pessoas em cerca de 20 cidades do País - e com a intervenção histórica de Pablo Stolze, falando do novo Código Civil, que acabara de entrar em vigor - iniciou-se no Brasil (e na América Latina) a era do ensino jurídico telepresencial, isto é, via satélite e em tempo real, surgindo o IELF.

2003: ensino telepresencial no Brasil - vencida a barreira do telão.

No Brasil, não existia até então um canal de televisão centrado unicamente no ensino jurídico. E em toda América Latina, que produz quase 100.000 bacharéis por ano. Com o pioneirismo do IELF, desde janeiro de 2003, o cenário brasileiro e latino-americano modificou-se.

A dificuldade de acesso (físico, econômico, geográfico) sempre foi a barreira, muitas para quem quer se atualizar e se preparar, mas vive ou trabalha em locais distantes dos grandes centros urbanos, que concentram os mais concorridos cursos preparatórios para as carreiras jurídicas. A iniciativa do ensino telepresencial pretendia, desde o princípio, combater essa discriminatória desigualdade de oportunidades, dando chance a todos e permitindo a revelação de grandes valores.

Via satélite e por meio do primeiro canal de TV digital plus dedicado ao ensino jurídico, os cursos passaram a chegar (da Avenida Paulista, ao vivo e em tempo real) em todos os Estados brasileiros, em todas as Capitais e em mais de uma centena de cidades. Por não se tratar de um canal aberto de TV, seus sinais somente são disponíveis em um local determinado: salas de aula devidamente preparadas.

Centro de excelência e de referência no ensino.

Para revolucionar tecnológica e cientificamente o ensino e a aprendizagem, a instituição desenvolveu um Centro de Excelência dotado de profissionais e professores de altíssima capacitação técnica e científica. Da capital paulista são transmitidos ao vivo e diariamente todos os cursos.

No ensino via satélite (telepresencial) os cursos são sempre em tempo real para possibilitar a interatividade. O aluno resolve sua dúvida imediatamente e nenhuma pergunta fica sem resposta. Os cursos regulares contam com material de apoio (materiais das aulas, livros etc.) e são ministrados com metodologia apropriada desenvolvida para cursos telepresenciais. Para apoiar e complementar os cursos básicos, a Rede LFG criou ainda o curso "Resolução de Questões" assim como o curso de "Prática Forense".

2004: A construção do projeto.

O primeiro curso básico para carreiras jurídicas iniciou-se em 2003 e mais de 5 mil alunos frequentaram o curso naquele ano. Já no segundo semestre de 2003 foi criado o curso intensivo semestral, em 2004 com a coordenação geral e científica da professora Ada Pellegrini Grinover. O curso fechou o ano de 2004 com a presença diária de quase 10 mil alunos nas diversas unidades espalhadas pelo Brasil.

2005: Surge a Rede de Ensino Luiz Flávio Gomes.

Em virtude de decisão societária, o IELF, desde janeiro de 2005, passou a ser dividido em dois: curso extensivo e cursos intensivos. A Rede de Ensino LFG é a desenvolvedora de cursos intensivos assim como cursos modulares e de atualização.

Em 2005 a Rede LFG obteve resultados em que mais de 5 mil alunos tiveram êxito em exames e concursos e os índices de aprovação da Rede se tornaram os melhores, incluindo diversos alunos aprovados em primeiro lugar.

No mesmo período a Rede LFG iniciou suas atividades de ensino em outras áreas como cursos preparatórios para vestibular, área fiscal, ensino médio, preparatório para residência médica, preparatório para medicina veterinária, entre outros.

Pós-graduações.

Consolidando os tradicionais cursos preparatórios e de atualização, em 2005 surgiram os cursos de pós-graduação, de parcerias com a UNISUL (Universidade do Sul de Santa Catarina - Florianópolis-SC), com o Instituto Cidade (Tubarão-SC) e com a U.V.B. - UNAMA (São Paulo - Belém do Pará).

Expansão do ensino, novos intensivos e cursos modulares.

2006: Expansão da Rede de Ensino LFG:

Em 2006 a Rede LFG passou de quatro para seis canais próprios de TV, oferecendo mais de 30 cursos preparatórios e de pós-graduação. Presente em mais de 200 cidades brasileiras e tornou-se responsável pela marca histórica de mais de 16 mil aprovações, em todas as fases dos concursos públicos.

2007 a 2008: Inovações:

Nos anos de 2007 e 2008 a Rede de Ensino LFG introduziu diversas novidades com a ampliação dos canais de transmissão e do corpo docente; criação da Escola LFG/Prima de preparação para o Exame da OAB; criação do Portal LFG do Direito, com comentário de especialistas sobre as principais decisões dos tribunais do país e notícias da área; disponibilização dos serviços de dicas e correções de provas via internet; ampliação do LFG News -Telejornal Jurídico Diário, entre outras. A Qualidade dos produtos e serviços da Rede LFG foi reconhecida com o Prêmio Top of Quality de 2008.

2.1.5 MISSÃO

Democratizar o acesso ao ensino de qualidade, a Rede de Ensino LFG sendo pioneira no ensino via satélite, que permita a transmissão de aulas, ao vivo, para todos os Estados brasileiros (Fonte: LFG, 2011).

2.1.6 VISÃO

Ser uma instituição reconhecida em todo território nacional como especialista em preparatórios para carreiras públicas e exame da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) (Fonte:LFG, 2011).

2.2 FRANQUIA

Liberdade, Cursos e Eventos LTDA – Franquia da LFG (Residência Jurídica):

2.1.1 CNPJ DA FRANQUIA:

07.656.271/0001-49

2.1.2 LOCALIZAÇÃO

Cidade de Patos/PB

2.1.2 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

8 colaboradores

2.1.4 DIREÇÃO GERAL

Edilene Teixeira de Araújo Silva

2.1.5 CLIENTELA ATINGIDA

Estudantes da área jurídica que estudam para o exame da OAB, pós graduados em especializações, bem como de nível médio interessados em concursos públicos.

2.1.6 PRODUTOS SERVIDOS/OFERECIDOS E COMERCIALIZADOS

Serviços de ensino via satélite para exame da OAB, especializações, e concursos públicos

2.1.7 ÁREA GEOGRAFICA DE ATUAÇÃO

Sertão do estado da Paraíba

2.1.8 HISTÓRICO

A empresa foi fundada em 2006, pela empresária Edilene Teixeira de Araújo Silva com o objetivo de atender a clientes que se interessem por serviços da área educacional desde concursos públicos, pós - graduações na área jurídica e cursos para o exame da ordem dos advogados – OAB.

A empresária decidiu então adquirir uma franquia em uma cidade do sertão na qual atendesse aos demais clientes das cidades que se interessassem pelos cursos oferecidos aos clientes por ser um pólo educacional já visado pelos estudantes que a visitavam. Tornando-se hoje um dos maiores centros de ensino local da região do alto sertão paraibano, tendo seu acesso aumentado em épocas de concursos para as fases da OAB, bem como pós-graduações e concursos públicos.

A empresa torna-se bem reconhecida na cidade por seu alto nível em aprovações e ensino de qualidade com a presença de professores renomados e a grade curricular bem qualificada promovendo a busca pelos estudantes de um ensino que lhes traga benefícios em termos de aprendizado e resultados satisfatórios.

Os principais serviços/ produtos são cursos para concursos públicos, pós-graduação na área jurídica e preparatório para o exame da ordem. A estrutura organizacional é composta por: um diretor-geral, 2 coordenadores, 6 secretários.

CAPÍTULO III-ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Neste estudo, serão analisadas as competências do tipo, conceituais, técnicas e interpessoais ou humanas.

Competência técnica: implica a compreensão e o domínio de um determinado tipo de atividade. Competência humana: é a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos. Competência conceitual: habilidade conceitual ou visão sistêmica ou holística significa habilidade para visualizar a organização (instituição, empresa ou grupo de empresas) como um conjunto integrado (LACOMBE (2005)).

Na concepção de Rodrigues (2007), a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, optou-se por um estudo de caso por meio da seleção de alguns profissionais a fim de observar os aspectos comportamentais dos colaboradores.

De ponto de vista de Vergara (2007), a pesquisa deve ser dividida em dois critérios: quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista) e quanto aos meios de investigação (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

No presente estudo, a tipologia utilizada quanto aos fins foi à pesquisa exploratória e a descritiva. Exploratória por que pretende identificar as competências essenciais dos funcionários da franquia LFG na cidade de Patos/PB. Foi descritiva porque pretende expor as características da instituição supracitada, aplicando pesquisas de opinião junto aos funcionários. Quanto aos meios de investigação caracteriza-se como um estudo de caso na referida empresa citada.

Neste trabalho, a pesquisa foi bibliográfica, pois se embasou em diversos autores que relatam acerca das competências essenciais dos colaboradores, sendo também um estudo de caso, pois coleta dados a respeito das competências dos colaboradores, foi realizada na própria estrutura da LFG em Patos/PB.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população deste estudo é o conjunto de elementos sobre o qual queremos obter informação e a amostra é todo subconjunto de dados retirados da população para adquirir o resultado desejado (VIEIRA; HOSSNE, 2001, p.29).

Quanto ao universo da pesquisa, este foi composto pelos funcionários da empresa franqueada LFG do município de Patos-PB. Já a amostra foi realizada com 8 colaboradores da instituição.

3.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Os critérios de inclusão foram:

- O público-alvo composto pelos funcionários que atuam na LFG Residência Jurídica em Patos-PB.

E os critérios de Exclusão foram:

- Alunos da instituição;
- Estagiários da instituição

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado foi o questionário, o qual se caracteriza por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito (VERGARA, 2007). Este foi realizado com base no tema da pesquisa em questão.

A pesquisa será por meio de questionários com perguntas em sua maioria objetivas, referindo-se a uma pesquisa quantitativa, e uma questão para saber a opinião dos entrevistados acerca de suas competências na empresa.

A qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos, já a quantitativa representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e

interpretação possibilitando, conseqüentemente uma margem de segurança quanto as inferências (RICHARDSON, 1999).

Nesta pesquisa de estudo de caso, foi aplicado o questionário com os funcionários e recolhido posteriormente, neste, por conseguinte, sendo dividido em duas partes, na parte I- Perfil dos respondentes, contendo 5 perguntas objetivas e na parte II contendo 21 (vinte e uma) perguntas objetivas, e com 1 (uma) subjetiva, conforme ANEXO B. No entanto, este processo foi realizado na sede da LFG – Residência Jurídica em Patos-PB.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Em seguida foi realizado o tratamento dos dados. A análise dos dados são citados por Marconi; Lakatos, (2009) quanto diz que, “este tipo de análise consiste no levantamento de todos os elementos básicos constitutivos de um texto, a fim de compreender o mesmo.”

Os dados da pesquisa foram analisados estatisticamente e consolidados através de gráficos, sendo tabulados através do excel, permitindo assim, sua análise de discussão fundamentada na literatura, apresentada com base na informação recebida, após a avaliação das questões recebidas.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Coube ao pesquisador prestar esclarecimentos sobre a pesquisa, deixando claro a justificativa, os objetivos e os procedimentos que serão utilizados na mesma, tanto para a instituição envolvida quanto para os próprios pesquisados.

Os colaboradores da empresa participantes da pesquisa foi esclarecido que o mesmo tinha o direito de obter a qualquer momento esclarecimentos sobre todos os procedimentos utilizados na pesquisa e na forma de divulgação dos resultados, tendo a liberdade e o direito de recusar sua participação, bem como retirar seu consentimento a qualquer momento da pesquisa e terá sua identidade preservada por tempo indeterminado conforme anexo.

CAPITULO IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

PARTE I- PERFIL DOS PESQUISADOS:

Na parte I, serão apresentadas a análise e interpretação dos dados sócio demográficos acerca do perfil dos participantes da pesquisa, considerando assim o gênero, a faixa etária, o estado civil, o grau de instrução, e o tempo de atuação na empresa. Na parte II, serão descritas a análise das competências dos colaboradores.

De acordo com os dados coletados e analisados, foram identificados os resultados a seguir:

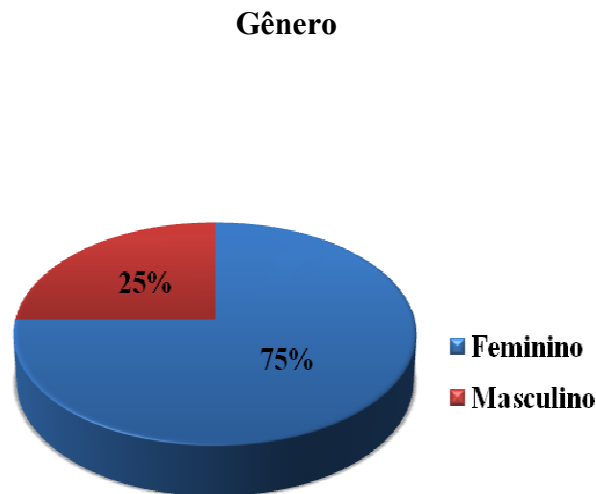
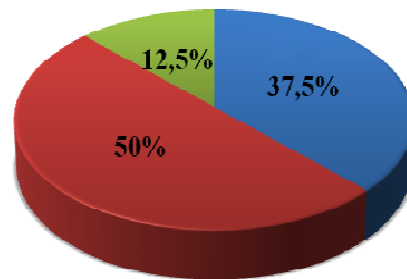


Gráfico 1: Referente ao gênero dos funcionários
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Pode-se observar na pesquisa, que do total de 08 dos colaboradores entrevistados, 75% são mulheres, e apenas 25% homens. Percebe-se que a empresa possui na maioria pessoas do gênero feminino, com uma pequena margem de pessoas do sexo masculino. A empresa em questão não exige determinado tipo de sexo, ficando livre a seleção de pessoas para o trabalho. Com a mensuração maior de mulheres nesta empresa, nota-se que a presença delas está aumentando cada vez mais em setores administrativos e empresariais, já os homens se mantêm de forma distribuída nas corporações em diversos cargos.

Faixa Etária

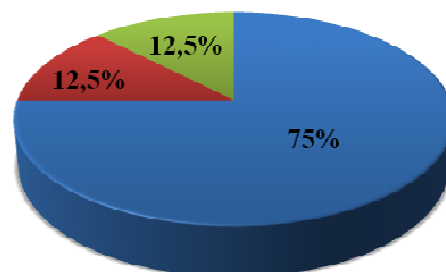


■ Entre 20 e 25 anos ■ Entre 26 e 30 anos
■ Entre 31 e 36 anos

Gráfico 02: Referente à faixa etária dos colaboradores
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Em relação a faixa etária, a maioria (50%) dos colaboradores na empresa tem entre 26 e 30 anos de idade, em seguida estão entre 20 e 25 anos com 37,5% e os demais que tem entre 31 e 36 anos com 12,5%. Percebe-se que a referida organização em sua maioria é composta por adultos, prevalecendo também o aumento do número de jovens na empresa. Independente de idade, a empresa não faz restrição quanto à mesma, pois estão nela desde jovens até pessoas com mais experiência.

Estado civil

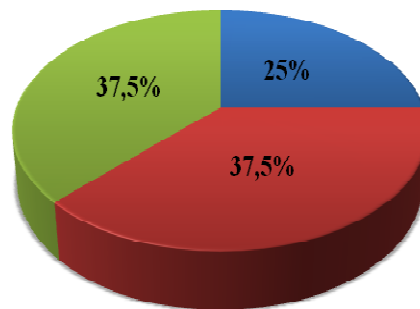


■ Solteiro ■ Divorciado ■ Outros

Gráfico 03: Referente ao estado civil dos colaboradores.
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Constatou-se que na instituição, em relação ao estado civil, encontram-se mais funcionários solteiros, o correspondente a 75%, os que são divorciados com 12,5%, e outros tipos de relacionamentos com 12,5%. A análise mostra que devido a pesquisa se tratar de colaboradores jovens e as mudanças em torno do perfil no mercado de trabalho, considerando a realidade nos países em desenvolvimento, principalmente o Brasil. Devido a procura de independência financeira, os colaboradores estão cada vez mais se dedicando ao trabalho nas empresas para mais tarde pensar em constituir famílias.

Grau de Instrução



■ Ensino Médio Completo ■ Superior Completo
■ Superior Incompleto

Gráfico 04: Referente ao grau de instrução
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011

Em relação ao grau de instrução, 25% dos colaboradores tem ensino médio completo, os que estão com superior incompleto 37,5% e os que já possuem ensino superior completo 37,5%. Como uma média considerável equiparadas que não chega a maioria, mostra que os funcionários da empresa reconhecem a importância dos estudos desde a conclusão do ensino médio até nível superior para acompanhar as atualizações do mercado de trabalho e adequarem mais seu perfil profissionalmente.

Tempo de atuação na empresa

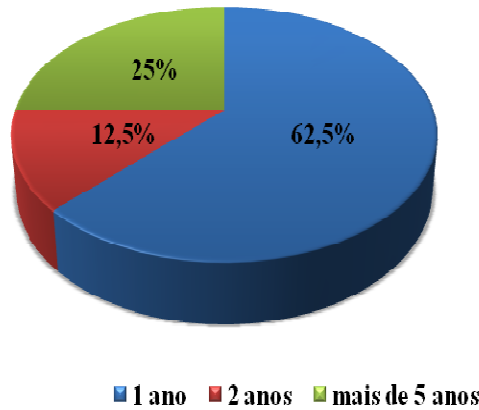


Gráfico 05: Referente ao tempo de atuação na empresa
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Sobre o tempo de atuação na empresa LFG, 62,5% trabalha em torno de 1 ano na instituição. Em seguida 12,5% com 2 anos de atuação, e com 25% estão há mais de 5 anos na organização. Observa-se que a maioria trabalha em torno de um ano na instituição, sendo estes constituída de colaboradores novos. Porém, ressalta-se que é preciso incentivar os colaboradores enquanto estão na organização para evitar a falta de recursos humanos disponíveis, devido o pouco tempo que a maioria permanece na empresa.

PARTE II – INFORMAÇÕES ACERCA DA OPINIÃO DOS COLABORADORES SOBRE COMPETENCIA:

Habilidade técnica, nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos.

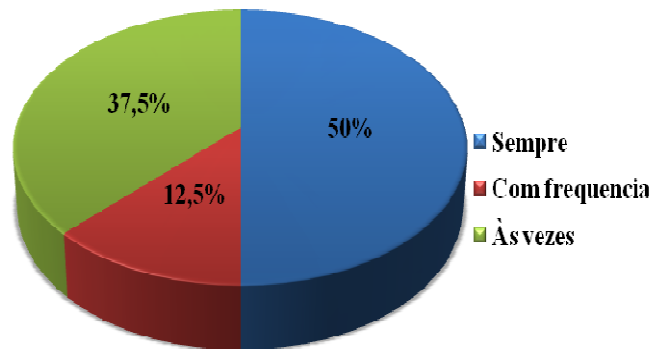


Gráfico 01: Referente à habilidade técnica, nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos.

FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

O gráfico 01 demonstra que 50% responderam sempre, possuir habilidade técnica no nível de conhecimento sobre normas e padrões internos, 37,5% consideram às vezes e 12,5% responderam com frequência. Entende-se que a maioria dos colaboradores não representam dificuldades na realização de suas tarefas, tornando-se mais fácil de adquirir a habilidade técnica para que se possa dar continuidade aos processos internos da empresa.

A habilidade técnica se refere a compreender e dominar algum tipo de atividade. Envolve conhecimento específico, facilidade no uso das técnicas e instrumentos da tarefa em questão (LACOMBE, 2005).

Assim, pode-se observar que a compreensão e a dominação em qualquer tipo de atividade envolve especialização para uma melhor facilidade das técnicas e seu manuseio, sendo necessário que os seus integrantes dominem certos meios ou recursos tecnológicos que a empresa dispõe no qual é uma forma de se adaptar as exigências do mercado para acompanhar a competitividade e prestar um serviço de qualidade.

Habilidade de interagir entre os demais membros da equipe

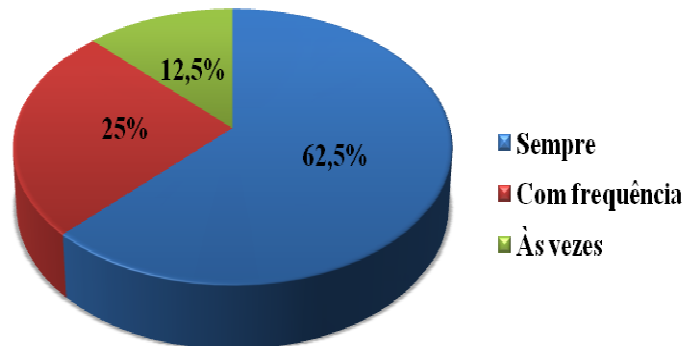


Gráfico 02 – Referente à habilidade de interagir entre os demais membros da equipe
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Em relação a possuir habilidade para interagir entre os demais membros da equipe, em que mais da maioria 62,5% afirmam sempre ter esta habilidade, bem como 25% tem a frequência de trabalhar em equipe. Os demais 12,5% diz que às vezes consegue trabalhar em equipe. Dessa forma, fica exposto que a equipe de trabalho da empresa possui uma boa interação entre os componentes, fortalecendo mais um vínculo organizacional e contribuindo sempre que for preciso trabalhar em conjunto para obter resultados mais satisfatórios.

Uma equipe existe a partir de um vínculo ou de um elemento de identidade. Seus membros buscam mais alcançar objetivos, devem atuar de forma interdependente, mas reúne-se para trocar idéias, aprender umas com as outras e reforçar os laços psicológicos, os que unem sentido, o bom relacionamento interpessoal faz a grande diferença (FERREIRA; GALLO-PENNA, 2009).

Observa-se que nem todos os colaboradores das organizações possuem a mesma habilidade interpessoal para se relacionar com os demais membros, sendo algumas vezes preciso reuniões para que apóiem isto na cultura da empresa, promovendo sempre a comunicação e o diálogo a favor do bem da corporação, pois a partir do momento em que as equipes se reúnem e discutem meios para atingir os objetivos organizacionais, favorece o seu desenvolvimento e crescimento no mercado.

Pode dizer que, com uma margem significativa, muitos tem a habilidade de trabalhar em equipe, sendo para o colaborador um diferencial que o faz permanecer no mercado de trabalho.

Ouvir posições contrárias

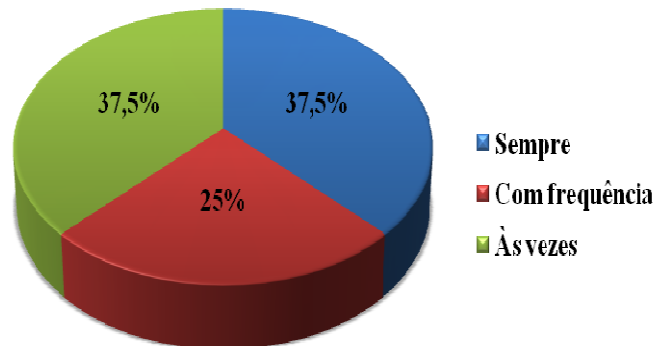


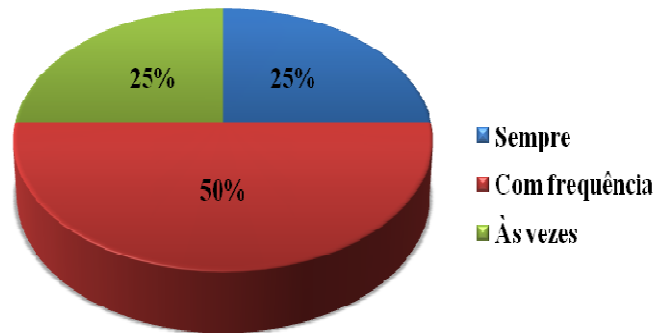
Gráfico 03- Referente à ouvir posições contrárias.
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Em relação a ouvir posições contrárias, observa-se que está em equivalência a posição dos entrevistados, às vezes e sempre com 37,5%, e com frequência 25% relata que possuem essa atitude. Com isso, há opiniões contrárias quando dizem que nem sempre estão dispostos a ouvir a opinião dos demais, porém outra parte sempre está disposto a ouvir opiniões do parceiro. Isso é normal acontecer devido às organizações serem constituídas de pessoas com personalidades diferentes.

Entende-se que capacidade de resolver conflitos e estar mais comprometido com a razão de ser da empresa, desenvolve a consciência amorosa e, mais acertadamente, age em benefício do negócio e das pessoas com que interage (FERREIRA; GALLO-PENNA, 2009).

Percebe-se então que saber ouvir posições contrárias permite um maior contato entre os integrantes e compreensão das situações que envolvem o ambiente empresarial necessários em toda e qualquer organização para que flua melhor o processo de trabalho.

Visão holística e sistêmica (observação e conhecimento de todos os elementos da instituição).



**Gráfico 04 – Visão holística e sistêmica (observação e conhecimento de todos os elementos da instituição).
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.**

Referindo-se a obter um conhecimento acerca da instituição como um todo, os colaboradores em sua maioria (50%) afirmam ter essa visão holística e sistêmica com frequência, alguns relatam que sempre tem esse conhecimento 25%, já os demais 25% às vezes tem essa visão. Assim, conhecer o local de trabalho favorece aos membros da empresa um maior contato e proximidade, resultando em um trabalho mais flexível, identificando melhor os elementos que fazem parte desta.

A visão sistêmica estimula que os envolvidos no projeto tenham seu entendimento orientado para o projeto como um todo, para suas variáveis e como estas se relacionam e influenciam umas as outras e o projeto (CARVALHO, 2009).

A visão holística defende que a empresa é um sistema dinâmico e orgânico, que a cooperação impulsiona, move a empresa, que toda a equipe chave deve conhecer a empresa e que delegar é ganhar poder (KNAPIK, 2008).

Entende-se que as organizações atuais requerem uma visão sistêmica das partes envolvidas como um todo, associando cada parte envolvida às metas, isto é, com uma visão holística, devendo ser trabalhada de forma mais ampla com a participação de todos os colaboradores em todos os setores da empresa.

Habilidade em adquirir conhecimentos

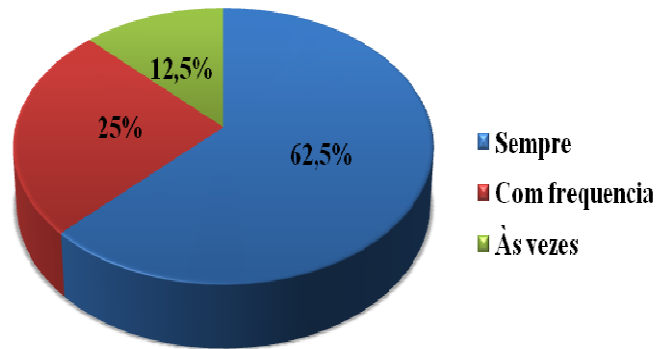


Gráfico 05 – Referente à habilidade em adquirir conhecimentos
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Sobre a habilidade em adquirir conhecimentos teóricos e científicos e absorvê-los ao aprendizado, mais da maioria 62,5% afirma sempre possuir essa habilidade, alguns (25%) com frequência conseguem obter os conhecimentos e poucos 12,5%, pode-se dizer às vezes tem certa dificuldade, em aliar a convivência organizacional, a teoria. Compreende-se que a maior parte tem facilidade em adquirir conhecimentos, sendo este um requisito para a eficiência do processo organizacional com a participação de colaboradores envolvidos e aprofundados no conhecimento.

Conhecimento é o “saber” adquirido, o conhecimento técnico, os conceitos e as teorias (PICARELLI, 2002). Percebe-se que nas organizações o conhecimento é adquirido a partir da convivência com o ambiente organizacional, e seu reconhecimento, já demais conceitos aprende-se por meio de estudos, treinamentos e atualizações acerca da área em que atua ou de uma forma geral.

Pontualidade e assiduidade (jornada de trabalho pré estabelecida quanto ao horário e frequência).

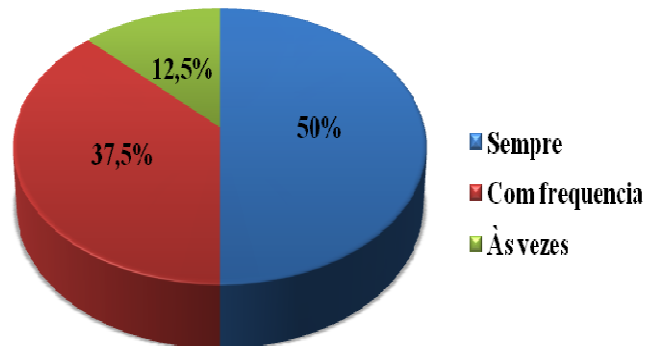


Gráfico 06 – Referente à pontualidade e assiduidade (jornada de trabalho pré estabelecida quanto ao horário e frequência).

FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

A maior parte dos funcionários 50%, sempre costuma seguir o horário determinado pela instituição, 37,5% frequentemente cumpre o horário estabelecido, já alguns 12,5% às vezes chegam aos horários desta instituição de ensino, em que é observado que os colaboradores da LFG, em sua maioria segue os horários e frequências estabelecidos, mas existe uma margem que relatou e precisa rever acerca da pontualidade e assiduidade como forma de evitar ausência dos funcionários da empresa para não causar rotatividade e absenteísmo e garantir a permanência de seus colaboradores.

O modelo profissional requerido pelas empresas ao incorporar alguns atributos como nível de qualificação atingido, a assiduidade, pontualidade e disponibilidade para trabalho extra jornada e contribuições técnicas e organizacionais provocadas pela capacidade inventiva e de criatividade retratam os diversos ambientes da empresa como o local por excelência da racionalidade técnica, da objetividade, da organização científica do trabalho, da padronização e rotinização das tarefas, da eficiência, dos padrões disciplinares e de suas justificativas técnicas (CARNEIRO; SANTOS NETO, 2009).

Assim, algumas empresas se propõe a observar desde os comportamentos de seus integrantes a partir do cumprimento a carga horária de trabalho e frequência estabelecidas, sendo considerado um modelo para avaliar o desempenho organizacional.

Atualizações para acompanhar as inovações da empresa

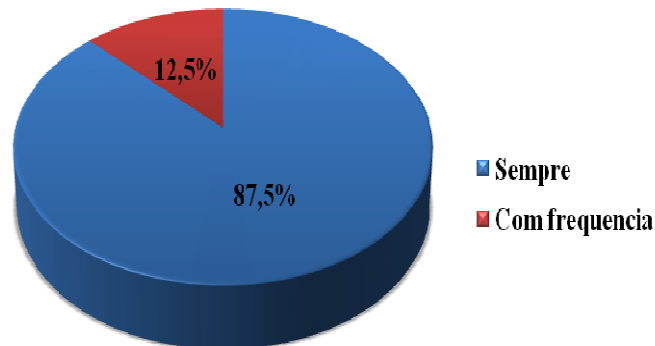


Gráfico 07 – Atualizações para acompanhar as inovações da empresa
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Referindo-se à atualizações, a maioria (87,5%) dos colaboradores costumam fazer atualizações para acompanhar a empresa conforme a necessidade em inovações no mercado, e que com uma margem pequena de 12,5% relataram com frequência que fazem atualizações. Com isso, observa-se que os colaboradores sabem da importância em estarem sempre se atualizando, pois tem-se a necessidade de aprender para acompanhar as inovações e avanço da tecnologia que surgem na sociedade.

Podem-se considerar atualizações como a educação continuada que é tradicionalmente desenvolvida no setor empresarial e profissional como a continuação ou extensão do modelo escolar e acadêmico; pautada, sobretudo na ciência, como fonte do conhecimento, portanto fundamentada na informação tecnicocientífica, com ênfase em cursos e treinamentos orientados as categorias profissionais (MONTANHA; PEDUZZI, 2010).

Assim, qualificar o conhecimento traz para o indivíduo crescimento profissional e intelectual, e faz com que o colaborador acompanhe as mudanças ocorridas e as inovações conforme o mercado de trabalho, e desempenhe com qualidade seu trabalho.

Comprometimento com os negócios da empresa

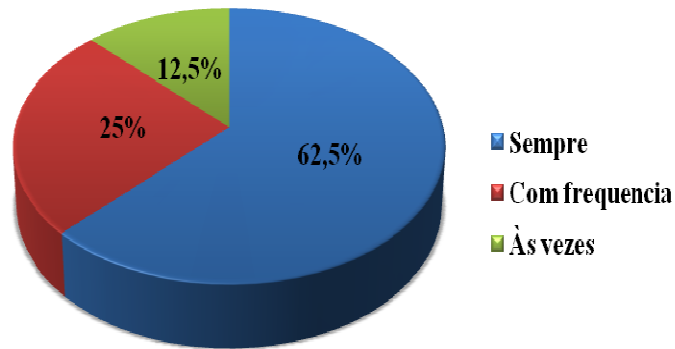


Gráfico 08 – Referente ao comprometimento com os negócios da empresa
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

A maioria dos colaboradores, responderam sempre (62,5%) estão comprometidos com a empresa em que trabalham. Em torno de 25% com frequência se comprometem no serviço, e 12,5% às vezes estão envolvidos. Pode-se dizer que os colaboradores são dedicados com o serviço em que atuam, por que sabem da importância que a empresa representa para suas vidas, e para a sociedade que busca o serviço da empresa. O que representa que gostam de estar nesta e fazer parte como sendo um de seus membros.

Compromisso Organizacional Indica o quanto o colaborador esta envolvido com a organização e com seus objetivos. O compromisso esta relacionado à produtividade, e um ambiente de trabalho satisfatório (MACHADO; SBORZ, 2009). Sendo assim, o compromisso deve surgir de cada pessoa envolvida que se vê como parte integrante da empresa, com orgulho de trabalhar nesta e que faz suas tarefas positivamente em busca da melhoria e crescimento desta. Em que para se chegar ao melhor índice de desenvolvimento, sempre é preciso, que haja engajamento e envolvimento de todos os colaboradores.

Habilidades para resolução de problemas na execução das atividades

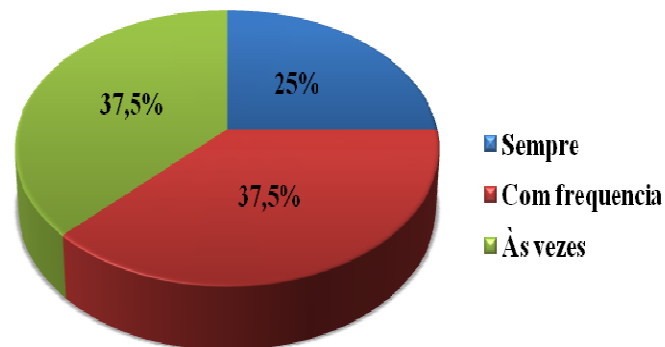


Gráfico 09 – Referente à habilidades para resolução de problemas na execução das atividades
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Os colaboradores em igualdade têm habilidades na resolução de problemas para o exercício de suas atividades com frequência 37,5%, e às vezes, com 37,5% percebe-se que há certa dificuldade e 25% sempre resolvem suas tarefas com habilidade. Nota-se que uma boa parte revela saber lidar bem com a resolução de problemas, o que podem apoiar os demais quando não conseguem, e tornar a atividade mais eficaz, já outra parte não resolve os problemas da maneira adequada e necessária para o desempenho da atividade, sendo preciso que encontre auxílio para o trabalho ser desenvolvido da forma apropriada.

O Curso de graduação em Administração de empresas deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, a competência e habilidade em reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão (GODOY; FORTE, 2007).

Assim, em determinada situação, a organização requer que o colaborador decida e promova a resolução de problemas, tendo em vista que em uma organização, qualquer que seja sua área específica, é necessário que o profissional forneça a empresa funções de um administrador.

Cooperação dos integrantes da empresa na execução de suas atividades

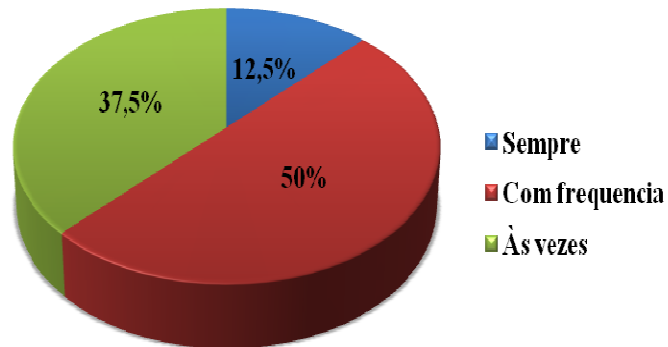


Gráfico 10 – Referente à cooperação dos integrantes da empresa na execução de suas atividades
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Em relação à cooperação dos integrantes, a metade 50% afirmam cooperar entre si, com frequência, 37,5% às vezes estão em cooperação, e 12,5% sempre cooperam juntos para executar atividades. Percebe-se que os membros da equipe sabem cooperar e querem fazer o trabalho em união, porém só precisam de um apoio da gestão para que os componentes colaborem entre si e com a empresa.

A cooperação: a organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários para obter sua colaboração e comprometimento (CHIAVENATO *apud* MILKOVICH; BOUDREAU 2004, p.403).

Dessa forma, quando todos cooperam entre si, o trabalho é executado com mais flexibilidade e harmonia e com efeitos positivos, trazendo benefícios para a organização e seus integrantes.

Conduta comportamental (ética) na empresa aceitável pela organização

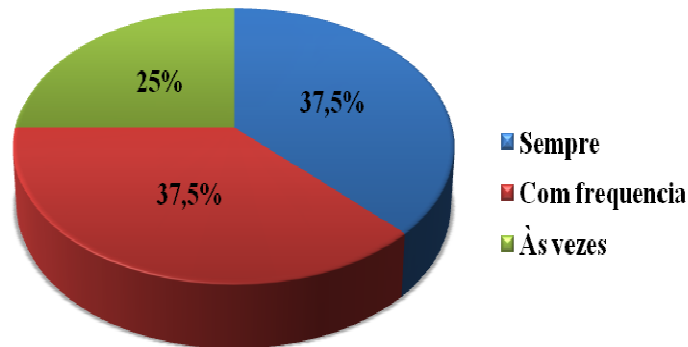


Gráfico 11 – Conduta comportamental (ética) na empresa aceitável pela organização
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Em equivalência, os entrevistados relatam que sempre e com frequência 37,5% seguem uma ética aceitável pela organização, já 25% dizem que às vezes possuem uma conduta adequada. Os colaboradores reconhecem a ética como fator importante de comportamento, principalmente por ser um setor de serviço educacional, a LFG, em que atuam, no qual devem atender os clientes com uma conduta adequada, bem como devendo ser aceitável por clientes e pela organização.

Ressalta-se, outro componente que é relevante, para um bom desempenho de qualquer empresa, e para seguir condutas aceitáveis pela sociedade: A ética profissional na organização. Sua descrição é definida por Crozeta et al., (2010, p.240), da seguinte maneira:

a ética é compreendida como um ramo da filosofia prática que reflete sobre o agir humano e suas finalidades; os conflitos entre o que se considera como moralmente justificável e o que não considera Assim, busca fundamentar racionalmente as normas e critérios que orientam as pessoas e os grupos em suas ações; propõe a avaliação crítica sobre o comportamento humano, interpreta, discute, problematiza e investiga valores e princípios.

Entende-se também em uma organização que segue uma ética respeitável traduz para a sociedade e clientes uma imagem séria, responsável e uma atuação mais permanente no mercado.

Adaptação às exigências que lhe são atribuídas

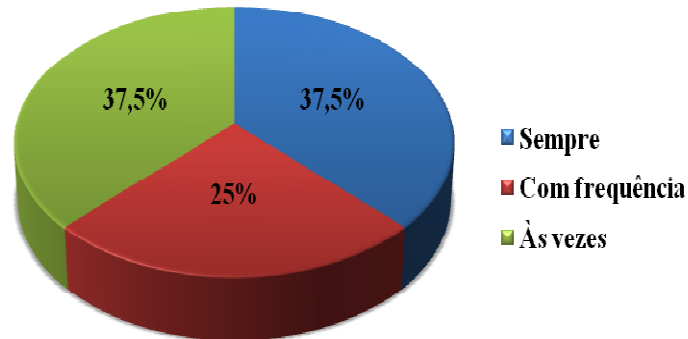


Gráfico 12 – Referente à adaptação às exigências que lhe são atribuídas
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Dos colaboradores que se adaptam as exigências que lhe são atribuídas, 37,5% sempre conseguem seguir esse padrão, em contraposição 37,5% já não se adapta as exigências da empresa, e 25% com frequência se adaptam aos requisitos atribuídos aos membros. Pode-se verificar que alguns tem certa dificuldade, enquanto outros conseguirão com alguns aprendizados por meio da empresa se adaptar às exigências.

O domínio do saber e da informação não se aplica somente à economia, pois, “que repousa essencialmente sobre o ‘fator humano’ no que se refere ao conhecimento, às qualificações, à capacidade de adaptação e ao espírito empreendedor.” Nesta sociedade o indivíduo necessita aprender durante toda a vida, por isso, a aprendizagem é um elemento essencial para uma melhor adaptação à vida profissional e por representar uma atividade autônoma (PAPADOPOULOS, 2005, p. 25 *apud* ALVES; BATISTA, 2010, p. 159).

Sendo assim, se adaptar aos requisitos da organização permite uma maior interação com a mesma, bem como evita que ocorra insatisfações no processo de trabalho, o que bastava apenas uma compreensão acerca do funcionamento da empresa para continuar exercendo suas atividades.

Acredita que seu esforço apresente o melhor resultado, se mantém de forma positiva nas mais variadas situações

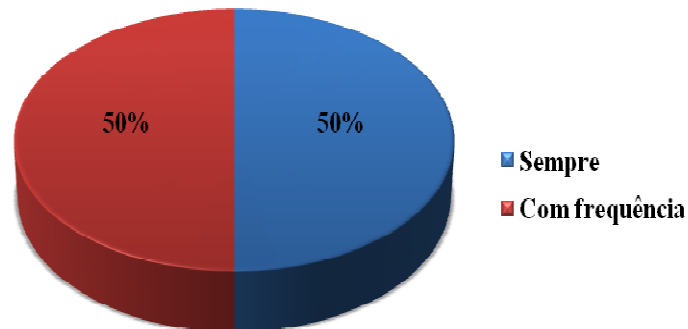


Gráfico 13 – Acredita que seu esforço apresente o melhor resultado, se mantém de forma positiva nas mais variadas situações

FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Em igualdade de 50% das opiniões, os componentes relatam que o seu resultado se mantém de forma positiva na maior parte das situações mais variadas. Considerando assim, que os esforços para se atingir objetivos são e estarão sendo mantidos pelos membros da empresa para a obtenção dos resultados, o que poderá guiá-la para uma determinada qualidade no serviço.

Na definição de Bandura (1997), indivíduos autoconfiantes acreditam nas suas capacidades para coordenar e orquestrar as competências necessárias ao alcance com sucesso de resultados esperados. Estes indivíduos acreditam na sua capacidade para atingir os seus objetivos. Por isso, gostam de novos desafios e são normalmente bem sucedidos quando confrontados com estes.

Assim, ser otimista diante das situações, pois favorece a resolução das atividades, sendo um diferencial ao perfil do colaborador que age dessa forma, contribuindo para os demais componentes e destaque da empresa na sociedade.

Possui fortes princípios estabelecidos, cumpre a risca os modelos existentes

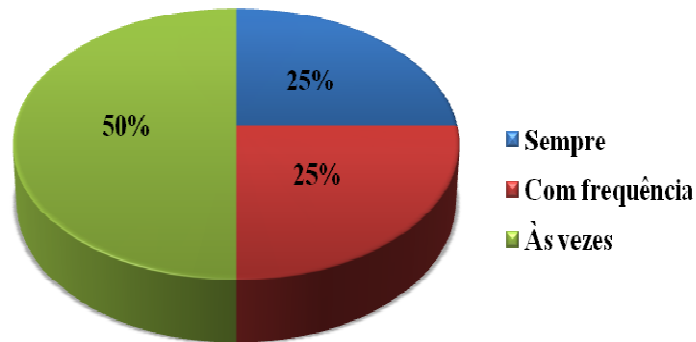


Gráfico 14 – Referente à possuir fortes princípios estabelecidos, cumpre a risca os modelos existentes
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

A metade (50%) dos entrevistados relataram que às vezes costumam ter seus fortes princípios, sendo estáveis e previsíveis, cumprindo os modelos existentes da empresa, já em igualdade 25% sempre e com frequência relatam seguir estes padrões. Assim, entende-se que nem sempre costumam seguir estes padrões, devido nem todos os procedimentos serem executados da mesma forma exigida, pois existe às vezes falhas e interrupções no processo algumas vezes da parte profissional ou até empresarial mesmo.

Os princípios básicos de referência que a organização e seus funcionários se propõem respeitar guiar-se-á pelos seguintes valores: Respeito em reconhecer o mérito, a qualidade, a diversidade e a importância recíproca das pessoas que servimos e da instituição; Solidariedade para nos colocarmos sempre a serviço de nossos clientes e os respeitarmos; Integridade para sermos honestos e corretos e observarmos os mais elevados padrões éticos. Eficiência para atendermos às expectativas da sociedade e à nossa própria responsabilidade de sermos prudentes no uso de nossos recursos. Excelência em trabalharmos unidos para sermos os melhores em tudo o que fizermos (MEZOMO, 2001).

Compreende-se que princípios éticos devem ser estabelecidos pela instituição, bem como a mesma deve solicitar dos colaboradores um padrão de comportamento justo e humano, de acordo com a realidade social e a conduta que precisam seguir em prol dos objetivos organizacionais.

Desistir frente a obstáculos

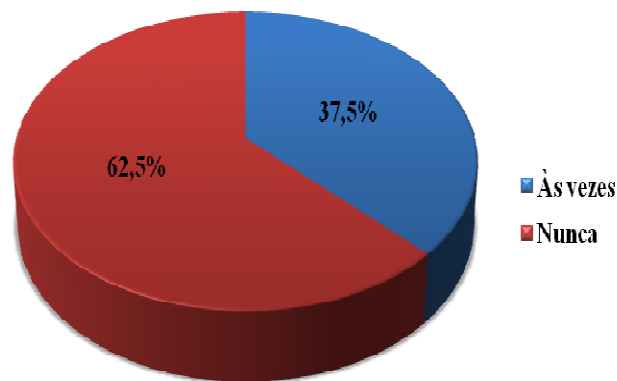


Gráfico 15 – Referente à desistir frente à obstáculos
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

A maioria dos colaboradores 62,5% não desiste frente a obstáculos que possam surgir na empresa, já 37,5% às vezes desiste quando se deparam com obstáculos. Percebe-se então que os colaboradores são altamente determinados em executar suas atividades até passar por obstáculos que pode vir a surgir. Nota-se um elevado índice de segurança na realização de suas funções.

Os obstáculos que podem surgir em uma empresa são por fatores pessoais: valores culturais e crenças; emoções, idade, capacidade intelectual, memória, habilidade de comunicação. Fatores organizacionais: organização do trabalho, sistemas organizacionais complexos, ambiente competitivo e pouco amistoso, pouca autonomia, sistema de comunicação e feedback, política de aversão ao risco, poder e controle, rotinas defensivas para proteger das ameaças políticas (ANTONACOPOLOU, 2001 *apud* HARO; RUAS, 2008).

Os indivíduos com um elevado sentido de eficácia pessoal são altamente motivados e são perseverantes quando confrontados com obstáculos (LUTHANS; YOUSSEF, 2007 *apud* MARÇAL; MACHADO, 2008). Os obstáculos existem, mas devem ser enfrentados, visto que pessoas motivadas conseguem resolvê-los com facilidade, na maioria das situações.

Habilidade de influenciar os colaboradores, conseguir apoio dos demais para idéias, propostas, projetos e soluções

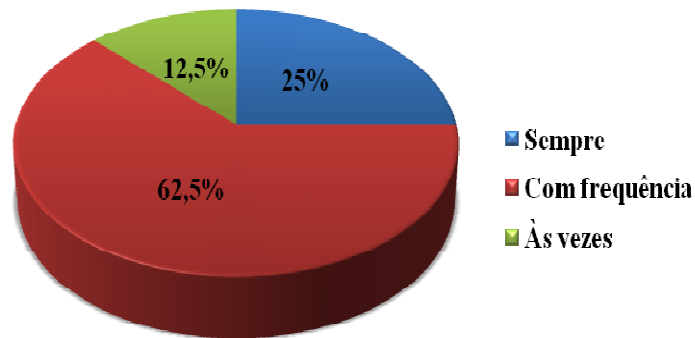


Gráfico 16 – Referente à habilidade de influenciar os colaboradores, conseguir apoio dos demais para idéias, propostas, projetos e soluções

FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Dos entrevistados, 62,5% afirmam com frequência possuir a habilidade para influenciar os outros em suas decisões, já 25% sempre tem essa habilidade, e 12,5% às vezes influencia os demais em suas idéias. A influencia na proposição de idéias e realizações com os demais membros resulta para a empresa o alcance de objetivos em comum, e mais uma vez facilidade destes membros em interagir em equipe.

Influenciar colaboradores refere-se mais a categoria da liderança, visto que cabe ao gestor da empresa exercer tal função. Dessa forma, esses comentários têm como base o que o autor Hunter fala a respeito de liderança, segundo o escritor, "liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum" (HUNTER, 2009, p.22).

Capacidade de controlar emoções diante de hostilidades e provocações

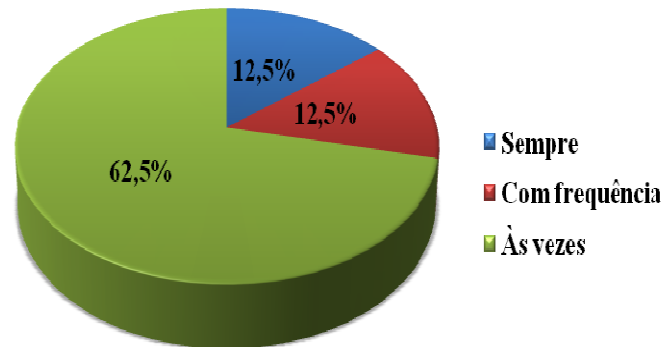


Gráfico 17- Capacidade de controlar emoções diante de hostilidades e provocações
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

A maior parte dos funcionários, (62,5%), às vezes controla suas emoções diante a hostilidade e provocações, em equivalência, com 12,5% os entrevistados sempre e frequentemente controlam suas emoções. Entende-se que os funcionários não costumam exercer o controle emocional frente às conturbações que lhe possam acometer, sendo preciso aprimorar mais o equilíbrio emocional para uma atuação de mais união na empresa.

O conflito surge de pontos emocionais, no qual se deve ficar atento. A falta de atenção é considerada um fator que provoca a raiva, decorrente de uma sensação de injustiça, e ser tratado de modo incondizente. É preciso entender como surge o conflito e se transforma, ou mesmo se expande, com o tempo, pode aparecer como uma vaga sensação de frustração ou converter-se em ira. Não se deve desvalorizar a função de uma pessoa. Pois, esta tem necessidade de reconhecimento, devem-se tirar conclusões corretas e não entender mal as pessoas, dizendo as coisas certas para não deixá-las nervosas (CARUZO; SALOVEY, 2007).

Quando se fala em comportamento e característica das pessoas de uma instituição, vale ressaltar que apesar das experiências e gestão desses profissionais ainda existe conflitos, e o estresse durante a convivência, muitas vezes por fatores banais, mas também por causas sérias, nas relações empresarias e pessoais é preciso equilíbrio emocional.

Valorização do capital intelectual pela LFG

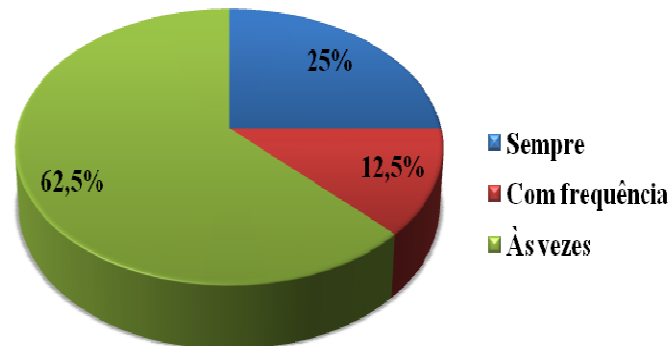


Gráfico 18 – Referente à valorização do capital intelectual pela LFG
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Os entrevistados afirmam que às vezes 62,5% a LFG valoriza o capital intelectual da empresa, sendo que 25% relata que sempre ocorre essa valorização, já 12,5% diz que frequentemente são valorizados. Assim, percebe-se quanto a maior porcentagem, que faltam incentivos da empresa com seus colaboradores para estes possam trabalhar com mais empenho na organização, e sintam que fazem parte desta. O capital humano precisa ser mais reconhecido e valorizado pelo trabalho que faz na empresa, para que possa trazer a mesma benefícios futuros em termos de serviço prestado e reconhecimento também da instituição no mercado.

O reconhecimento desse recurso humano (capital intelectual), presente em todos os tipos de organização, como ativos humanos capazes de produzirem benefícios futuros para a organização empresarial, tornar-se vital para identificar a parcela de contribuição que eles tem no resultado presente e futuro das empresas. (SANTOS et al., 2008).

O colaborador da organização contribui para a sua atuação e permanência, porém deve ser atribuídos incentivos e reconhecimentos para que estes sintam que fazem parte da empresa em que trabalha para que possam sempre cooperar.

Investimento em treinamento interno dos colaboradores pela LFG

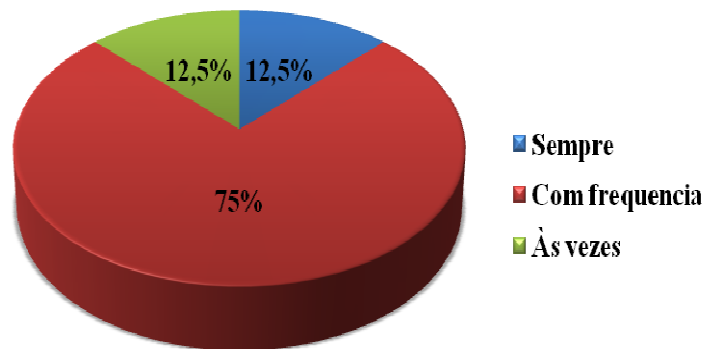


Gráfico 19 – Referente a LFG investir em treinamento interno dos colaboradores
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Os entrevistados afirmam que a LFG faz treinamento com frequência (75%), em seguida 12,5% diz que sempre é realizado, já 12,5% diz que às vezes é realizado o treinamento interno dos colaboradores. Observa-se que a empresa costuma fornecer aos seus integrantes o treinamento para que possam exercer e conhecer suas funções dentro da empresa, e aprimorar os serviços prestados de forma mais flexível possível, tendo em vista que a empresa se trata de uma franquia e precisa seguir os critérios estabelecidos pela sua franqueadora.

Treinamento pode ser definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com finalidade de promover a melhoria de desempenho, capacitar para o uso de novas tecnologias e preparar para novas funções (PILATI, 2004 *apud* MOURÃO; MARINS, 2009).

Dessa forma, o treinamento deve ser realizado por que as pessoas que trabalham na empresa precisam exercer suas funções conforme o funcionamento do sistema em que a empresa atua para resultar em um serviço mais eficiente.

Proporcionar benefícios e incentivos aos colaboradores pela LFG

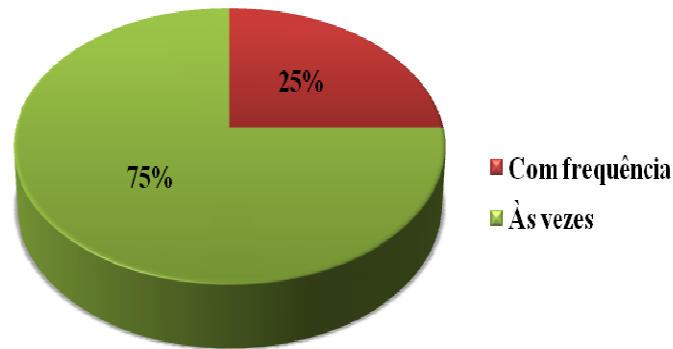


Gráfico 20 – Referente a LFG oferecer benefícios e incentivos aos colaboradores
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Quanto aos benefícios e incentivos aos colaboradores, 75% afirmam que às vezes a LFG promove tais recompensas de seus integrantes, já 25% dizem que é realizado com frequência. Verifica-se que os funcionários precisam ser mais incentivados e beneficiados para executar suas funções de forma mais satisfatória e confortável, contribuindo para a execução de uma atividade mais produtiva.

Os benefícios sociais são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a organização (ARAÚJO, 2006, p. 169 *apud* GOEDERT MACHADO, 2007). Assim, quando benefícios são oferecidos em uma organização aos funcionários, estes trabalham com mais satisfação e promovem o melhor desempenho da empresa.

Realização de avaliação de desempenho pela LFG

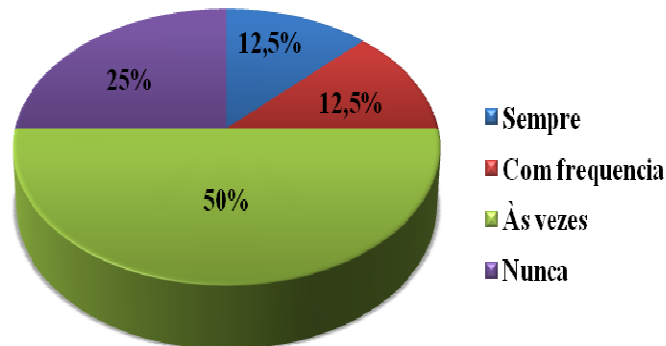


Gráfico 21 – Referente a LFG fazer avaliação de desempenho
FONTE: Pesquisa direta, outubro de 2011.

Dos colaboradores, 50% relataram que a LFG às vezes faz avaliação de desempenho, enquanto 25% disseram que nunca foi realizado, em equivalência, 12,5% afirmam sempre e com frequência fazer avaliação de desempenho. Observa-se com a mensuração dos dados que a empresa avalia mais seu colaborador, o que acrescenta a mesma poder fazer possíveis alterações em seu processo de gestão para tornar o desempenho do funcionário o melhor possível, agregando-lhe mais qualificação profissional.

A avaliação de desempenho procura estabelecer parâmetros de desempenho com o propósito de avaliar as decisões de recursos humanos, identificar necessidade de treinamento e desenvolvimento, fornecer *feedback* e servir como base para alocação de recompensas. São avaliados os resultados individuais da tarefa, comportamentos e traços. Essa avaliação poderá ser realizada através do superior, colegas, auto-avaliação, subordinados e avaliação 360 graus (VASCONCELOS, 2009). A avaliação de indicadores é favorecer a reorganização do sistema, em busca da manutenção correta de seu funcionamento.

PERGUNTA SUBJETIVA: 22 – O QUE É PRECISO PARA MELHORAR AS HABILIDADES, CONHECIMENTOS, ATITUDES, APTIDÕES E COMPETÊNCIAS DOS COLABRADORES:

Ser mais flexível, se manter sempre atualizado nos cursos, ofertas. Buscar estar sempre atualizado com o mercado, fazer cursos de qualificação, se manter informado sobre a franquia que trabalho. Fazer uma especialização. Estudar para aprimora conhecimento. Treinamento profissional específico para que dessa forma possa haver um melhor atendimento ao parceiro, ou seja, rapidez e qualidade. Motivação. Melhorar a forma de pagamento. Esta sempre nos motivando, com ofertas e promoções.

Os respondentes confirmaram o que foi evidenciado nas questões objetivas, quanto ao que precisa ser feito para melhorar suas habilidades, conhecimentos, atitudes e aptidões, consideram assim, os estudos continuados, atualizações e treinamentos para se qualificar cada vez mais e melhorar seu desempenho. Os colaboradores se referem a melhorar suas competências oferecendo-lhes incentivos, benefícios, treinamentos específicos, e motivações para melhorar o desempenho de seus colaboradores e incentivá-los ao trabalho, provendo assim, conforto e bem estar para estes, clientes e organização em geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a Competência dos funcionários é de suma importância para o funcionamento do processo de trabalho em toda e qualquer organização desde pequeno até grande porte, visto que atualmente os consumidores estão solicitando mais atenção e eficiência dos profissionais em que procuram o serviço ou produto, sendo assim precisam estar sempre em desenvolvimento de suas competências como habilidades, conhecimentos, atitudes e valores, aplicados de forma adequada no trabalho, para o alcance de objetivos estabelecidos.

Precisa-se de um apoio gerencial para aperfeiçoar estes colaboradores a partir da gestão de pessoas que deve ser realizada nas instituições. Entende-se que a instituição deve valorizar o capital humano, considerando nestes seus atributos e competências que fazem parte da organização para se obter um processo de trabalho mais dinâmico.

Diante dos requisitos que são necessários para se alcançar um perfil de competências essenciais aos colaboradores, bem como administrá-la, percebe-se que os responsáveis pela mesma devem instruir os colaboradores para tal desempenho. Devem adquirir conhecimentos teóricos e práticos, comprometer-se, ter a responsabilidade, ética profissional, trabalho em equipe em prol dos objetivos da organização para que o trabalho seja executado simultaneamente, com efeitos satisfatórios.

Deve-se ressaltar acerca da qualificação dos profissionais que esses precisam estar sempre acompanhando a atualização da ciência e tecnologia. Precisam implantar instrumentos adequados de análise institucional como avaliação de desempenho, que são meios de avaliação complexos e indispensáveis, para observar cada detalhe que irá demonstrar críticas construtivas após a investigação da instituição para impor melhorias e adaptações diárias, com análises dos fatores existentes, bem como colocar em prática e que faça parte de seu trabalho.

Como foi observado durante a literatura acerca da franquia, pode-se dizer que a mesma atuante na área da educação conseguiu seu espaço no mercado e clientes que são satisfeitos com o método de ensino via distância, demonstrando assim que a empresa franqueada repassa suas observações para a franquia desde sua forma de trabalho orientada aos seus membros conforme a conduta e requisitos para serem atendidos e que estes seguem para atender ao público de maneira mais eficaz em termos de serviço prestado. Percebe-se assim que os colaboradores estão dispostos a trabalhar em prol da empresa com o apoio desta na execução das tarefas empresárias.

Após a análise dos resultados pode-se dizer que os colaboradores possuem habilidade técnica no nível de conhecimento sobre normas e padrões internos, o que faz com que se execute de maneira eficaz o serviço. Em relação ao trabalho em equipe, existe uma boa interação entre os demais membros da equipe. Os funcionários nem sempre estão dispostos a ouvir a posição dos demais, porém alguns sempre estão prontos para ouvir as opiniões do colega de trabalho. Isso é normal acontecer devido às organizações serem constituídas de pessoal com características diferentes, o que irá depender também da cultura e dos costumes daquela instituição.

Os colaboradores conhecem o local de trabalho, o que favorece aos membros da empresa um maior contato em relação elementos, normas e rotinas, resultando em um trabalho mais flexível, identificando melhor as funções que fazem parte desta. Os colaboradores adquirem conhecimentos com facilidade, sendo este um requisito para a eficiência do sistema de trabalho.

Em relação a pontualidade e assiduidade, os funcionários da empresa cumprem o horário e a frequência conforme a instituição tem estabelecido. Os colaboradores costumam fazer atualizações para acompanhar a empresa conforme a necessidade em inovações no mercado. Pode-se dizer que os colaboradores estão comprometidos com o serviço em que atuam, no qual se sentem parte integrante da organização.

Nota-se que uma boa parte sabe lidar com a resolução de problemas, sendo um apoio aos demais quando não conseguem, e traz benefícios à empresa para tornar a atividade mais eficaz, já outra parte não consegue resolver os problemas da maneira adequada e necessária para o desempenho da atividade, sendo preciso que encontre auxílio para o trabalho ser desenvolvido da forma apropriada, bem como instruções da gestão administrativa para desenvolver melhor sua habilidade em lidar com situações da empresa.

A metade dos membros da empresa cooperam entre si, porém só precisam fazer um trabalho em consenso e serem influenciados de um apoio da gestão para que os componentes colaborem entre si e com organização. Neste setor de serviço educacional, os integrantes concordam que devem seguir de forma adequada seu comportamento, isto, uma conduta (ética) aceitável por todos. Pode-se verificar ainda que alguns tem certa dificuldade, enquanto outros conseguirão com alguns aprendizados por meio da empresa e o apoio de seus parceiros se adaptar às exigências.

Considerando assim, que os esforços para se atingir objetivos estão sendo mantidos colaboradores dispostos ao trabalho de forma mais positiva na empresa para a obtenção dos resultados, o que poderá guiá-la para uma determinada qualidade no serviço.

Assim, entende-se que nem sempre costumam seguir estes padrões, devido nem todos os procedimentos serem executados da mesma forma exigida, pois existe às vezes falhas e interrupções no processo algumas vezes da parte profissional ou até mesmo empresarial.

Percebe-se então que os colaboradores são altamente determinados em executar suas atividades até passar por obstáculos que pode vir a surgir. Nota-se um elevado índice de segurança na realização de suas funções, podendo-se identificar características de pessoas otimistas na empresa.

A influência na proposição de idéias e realizações com os demais membros resulta para a empresa o alcance de objetivos em comum, e mais uma vez facilidade destes membros em interagir em equipe. Entende-se que os funcionários não costumam exercer o controle emocional frente às conturbações que lhe possam acometer, sendo preciso aprimorar mais o equilíbrio emocional para uma atuação de mais união na empresa sem interferir no trabalho do colaborador.

Assim, percebe-se que faltam incentivos e benefícios da empresa com seus colaboradores para que estes possam trabalhar com mais empenho na organização, e sintam que fazem parte desta constituindo um trabalho mais produtivo, com satisfação e conforto. O capital humano precisa ser mais reconhecido e valorizado pelo trabalho que faz na empresa, para que possa trazer a mesma contribuições futuras em termos de serviço prestado e reconhecimento também da instituição no mercado.

A empresa costuma fornecer aos seus integrantes o treinamento para que possam exercer e conhecer suas funções dentro da empresa, e aprimorar os serviços prestados de forma mais flexível possível, tendo em vista que a empresa se trata de uma franquia e precisa seguir os critérios estabelecidos pela sua franqueadora, sendo preciso sempre treinamento para acompanhar o processo de trabalho.

Observa-se que a organização avalia mais seu colaborador, o que acrescenta a mesma poder fazer possíveis alterações em seu processo de gestão para tornar o desempenho do funcionário o melhor possível, agregando-lhe mais qualificação profissional.

Os respondentes confirmaram o que foi evidenciado nas questões objetivas, quanto ao que precisa ser feito para melhorar suas habilidades, conhecimentos, atitudes e aptidões, consideram assim, os estudos continuados, atualizações e treinamentos para se qualificar cada vez mais e melhorar seu desempenho.

Os colaboradores se referem a melhorar suas competências oferecendo-lhes incentivos, benefícios, treinamentos específicos, e motivações para melhorar seus desempenhos e incentivá-los ao trabalho, provendo assim, conforto e bem estar.

Sendo preciso aprimorar mais o conhecimento intelectual com treinamentos e manter sob controle as relações interpessoais já existentes, equilíbrio emocional necessário em toda e qualquer organização.

Neste estudo, pode-se observar a importância de se estabelecer concretamente estudos mais aprofundados acerca das competências e colocá-la em ação por meio da gestão contínua de seus processos internos e externos de trabalho. Desenvolver essas ações administrando pessoas, com recursos científicos direcionados para seu aprendizado contínuo e que possa se adaptar às atualizações que surgem a cada período para acompanhar o desempenho da empresa conforme as atualizações irão surgindo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, K. N. T.; Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Organizações Intensivas em Tecnologia: Estudo Descritivo em Provedores de Acesso a Rede Mundial de Computadores. *Gestão.Org*, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2006. Disponível em: <www.gestaoorg.dca.ufpe.br>. Acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min.

ALVES, G; BATISTA, R. L.; O fetiche do capital intelectual: a ideologia do conhecimento e da adaptação no contexto da reestruturação produtiva do capital. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, número especial, p. 154-174, ago.2010 - ISSN: 1676-2584 1. Disponível: <<http://www.histedbr.fae.unicamp.br/>> acesso em 25 de novembro de 2011 as 17h:30min.

BANDURA (1997) In: MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; RODRIGUES, Marco Aurélio. Alternativas Metodológicas para a Identificação de Competências. B. TÊC. SENAC, RIO DE JANEIRO, V. 32, N. 2, maio/ago., 2006. Disponível em: <<http://www.senac.com.br/>>. Acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min

BENTES, Luísa, CORREIA, Anabela e GOMES, Jorge F.S. **À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos.** *Economia Global e Gestão*. [online]. dez. 2009, vol.14, no.3 [citado 13 Setembro 2011], p.77-91. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/>>. Acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min.

CARNEIRO, O. T.; SANTOS NETO, V. B. As contribuições da gestão de processos para a eficiência e eficácia do departamento de gestão de pessoas de uma empresa do setor socioalcooleiro do interior de Minas Gerais. *FAZU em Revista*, Uberaba, n. 6, p. 121-192, 2009. Disponível em :<<http://www.fazu.br/ojs/index.php/>>. Acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min.

CARUSO, D. R; SALOVEY, P. **Preveja o Futuro Emocional Compreendendo as Emoções.** In:_____. Liderança com Inteligência Emocional: Liderando e Administrando com Competência e Eficácia. 1.ed. São Paulo: M. Books, 2007. Cap.5. p.52-53.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO):** Empreendendo a Mudança e a Renovação Empresarial. In:_____. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Cap.14, p.372-373.

_____. **Introdução à teoria geral** da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3.ed. ver.. e atual.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Avaliação do Desempenho**. In: _____. Gestão de Pessoas. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Cap.4. p.6.

CROZETA, K. et al. Interface entre a ética e um conceito de tecnologia em enfermagem. *Acta Paul Enferm* 2010;23(2):239-43.p.240. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 18 de abril de 2011. As 19:00.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Pearson Brasil, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, S; FORTE, D.; Competências adquiridas durante os anos de graduação: Um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 23 - Nº 68 - set-dez/2007. Disponível: <seer.uscs.edu.br>. Acesso em 25 de novembro de 2011. Acesso as 14h:30min.

HUNTER, J. C. **As definições**. In: _____. *O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009. Cap. 1. p.22.

FERREIRA, M. R.¹; GALLO-PENNA, E. C.². A eficiência do trabalho e equipe em uma organização agroindustrial de Uberaba/MG: Um estudo de Caso. *FAZU em Revista, Uberaba*, n. 6, p. 121-192, 2009. Disponível em: <http://www.fazu.br/>. Acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min

FLEURY, Maria Tereza Leme and FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo.; FÜHRER, Maximiliano Roberto Ernesto. *Resumo de Direito Administrativo*. 20 ed. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 2006, p.52.

GOEDERT, F; MACHADO. Qualidade de vida no trabalho na empresa plásticos vale LTDA. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Vol. 1, No 2 (2007). Disponível em: <<http://unimestre.unibes.com.br/>>. Acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min

HARO, D. G.; RUAS, R. Contribuição da aprendizagem organizacional no desempenho das operações de produção no segmento automotivo. *Análise*, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 45-61, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/>> Acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed. Curitiba:Ibipex, 2008. Disponível em:<<http://books.google.com.br/>>. Acesso em 27 de novembro de 2011, as 20h35min.

KWASNICKA, E. L. **A Linha do Tempo e a Teoria Administrativa**. In: _____. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 2. p. 42-43.

LARA, Janayna Formosi; SILVA, Marlene Bühler. Avaliação de Desempenho no Modelo de Gestão por Competências: Uma Experiência de Utilização. Universidade Tuiuti do Paraná. 2004. Disponível em: <http://netuno.lcc.ufmg.br/> acesso em

LACOMBE, Beatriz Maria Braga e ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *RAUSP* [online]. 2008, vol.43, n.1, pp. 5-16. ISSN 0080-2107.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1 ed. São Paulo: Saraiva. 2005.

LEITE, Nildes Pitombo.; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Políticas e praticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. *Revista de administração da UFSM*, vol. 2, nº 2 (2009). Disponível em:< <http://cascavel.ufsm.br/>>. Acesso em 15 de setembro de 2011. As 17h50mim.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009, p.24-25.

MAXIMIANO, A. C. A. **Características e Diferenças Individuais**. In: _____. Teoria Geral da Administração. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap.11. p.163-171.

MEDEIROS, V. A. **Gestão da Sistematização da Assistência em Enfermagem (SAE): Guia Prático**. In: TANNURE, M. C.; GONÇALVES, Sistematização da Assistência em Enfermagem. 2.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011. Cap. 13. p.228-243.

MESQUITA, Joaquim Claudio Figueiredo. Avaliação de desempenho para a gestão por competências. XV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9 - 12 nov. 2010, p.1.

MEZOMO, J. C. **Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios Básicos**. In: _____. 1. ed. São Paulo: Manole, 2001. Parte A. p. 15 - 254.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Procedimentos didáticos. In: _____. _____. Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009, Cap.1. p. 25.

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.ISSN 1980-7031. Disponível em: <<http://unimestre.unibes.com.br/>>. Acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min

MARÇAL, F. I; MACHADO, P.; Capital psicológico positivo e criativo dos colaboradores: um estudo exploratório em organizações de I&DT. Universidade de Aveiro, 2008. Departamento de economia, gestão e engenharia industrial Disponível em: <<https://ria.ua.pt/bitstream/>>. Acesso em acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min.

MELLO, M. L. B; ANTENOR AMANCIO FILHO.; A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. Disponível em:<rap — rio de Janeiro 44(3):613-36, Maio/Jun. 2010 <http://www.scielo.br/>> Acesso em acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min.

MONTANHA, D. PEDUZZI, M. Educação permanente em enfermagem: levantamento de necessidades e resultados esperados segundo a concepção dos trabalhadores. 2 Rev Esc Enferm USP 2010; 44(3):597-604. p.598. Disponível em:< <http://www.scielo.br/>> Acesso em: 19 de novembro de 2011. As 16:42.

MOURAO, Luciana e MARINS, Jesiane. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*[online]. 2009, vol.9, n.2, pp. 72-85. ISSN 1984-6657. Disponível em:<<http://pepsic.bvsalud.org/>>. Acesso em acesso em 20 de novembro de 2011. As 20h:30min.

MORAES C, R; SCHULTZ, V. Avaliação de competências profissionais e formação de psicólogos. Arquivos Brasileiros de Psicologia, vol. 61, núm. 3, 2009, pp. 117-127. Universidade Federal do Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/>>. Acesso em 13 de setembro de 2011. As 16h45min.

PICARELLI, Vicente. Gestão por competências, Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, V.1. 5.Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PORTAL LFG-LUIZ FLÁVIO GOMES. Rede jurídica de ensino via distância. Disponível em:< <http://www.lfg.com.br/portal/>. Acesso em 10 de novembro de 2011. As 20h:30min.

REIS NETO, Almiro. Avaliação de potencial e competência, Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, V.2. 5.Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

REZENDE, Denis Alcides.; ABREU, Aline França. Planejamento estratégico da tecnologia de informação alinhado ao planejamento estratégico de empresas. Revista de Administração

Mackenzie, Vol. 3, No 2 (2002), 2008. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/>>. As 14h20min.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de Pessoas. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, William Costa. Metodologia científica. Disponível em: <<http://www.ebras.bio.br/pdf>>. Acesso em: 25 de Ago 2009.

SANTOS, José Luiz; et al. A importância do capital intelectual na sociedade do conhecimento. V.8 n.14, 2008. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/>>. Acesso em 27 de novembro de 2010. As 20h:30min.

SILVA, Leila Vaz; LUZ, Talita Ribeiro. Gestão por competências: Um estudo dos impactos gerados na avaliação do desempenho e remuneração. Gestão e Sociedade, Vol. 4, N. 8 (2010). Disponível em: <<http://face.ufmg.br/revista/>>. Acesso em novembro de 2011, as 14h30min.

SILVA, Mariana Leite Maia. A Qualidade dos Serviços Bancário no Brasil. REEAD. VOL. 2, No. 2, ABR/MAI/JUN/2007. Disponível em: <<http://www.lasallerj.org/>>. Acesso em 2 de junho de 2011. As 22:30.

SOUZA. Regina Luna Santos. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004, p11. Disponível em: <<http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/>>. Acesso em: 25 de maio de 2011. As 14:30.

TAVARES, M. C. Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e inventário das competências distintivas. In: ____. Gestão estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 3. p. 97-103.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VASCONCELOS, J.M et al . Práticas de Gestão de Pessoas: descrevendo a realidade de uma indústria de alimentos. Revista Anagrama – Revista Interdisciplinar da Graduação Ano 2 - Edição 4 – Junho-Agosto de 2009 Avenida Professor Lúcio Martins Rodrigues, 443, Cidade Universitária, São Paulo, CEP: 05508-900. Disponível em: <anagrama@usp.br>. Acesso as em 22 de novembro de 2011 as 18:17horas.

VIEIRA, S. HOSSNE, W. S. Questionários. In: ____. Metodologia Científica para a Área da Saúde. 13 tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. Cap.2. p. 29.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA-UEPB
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e esclarecido, eu me disponho a participar da pesquisa da “competências essenciais: um estudo de caso na rede jurídica de ensino à distância LFG – Patos/PB” sob a responsabilidade da pesquisadora Emmanuela Suzy Medeiros e do aluno participante Rivana Nóbrega de Araújo. O meu consentimento em participar da pesquisa se deu após ter sido informado que:

Os dados serão coletados através da aplicação de questionário, concedida pelos usuários da LFG-Patos/PB.

A minha participação é voluntária, tendo a liberdade de desistir a qualquer momento sem risco de qualquer penalização.

Será garantido o meu anonimato (meu nome não será revelado na pesquisa) e guardado sigilo (segredo) de dados confidenciais.

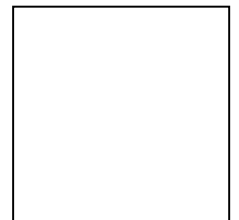
Caso sinta necessidade de contatar a pesquisador durante e/ou após a coleta de dados, poderá fazê-lo pelo telefone (83) 88094475 ou (83) 88226223.

Ao final da pesquisa, se assim desejar, terei acesso aos resultados da pesquisa, podendo discutir os dados com o pesquisador.

Após a leitura acerca desta pesquisa, assinarei duas vias deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo que uma via ficará com a pesquisadora e a outra será minha.

Campina Grande, _____ de _____ de 2011.

Assinatura do Participante ou Impressão Dactiloscópica



Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE B-Questionário

Prezado (a) colaborador,

Este questionário tem por fins acadêmicos com o objetivo de analisar sob o ponto de vista dos colaboradores, as competências destes no exercício de suas funções, Suas respostas serão de suma importância para a obtenção destes dados e análise destas questões.

Parte I

1 Gênero:

- 1 Masculino
- 2 Feminino

2 Faixa Etária:

- 1 Menos de 20 anos
- 2 Entre 20 e 25 anos
- 3 Entre 26 e 30 anos
- 4 Entre 31 e 36 anos
- 5 Entre 37 e 41 anos
- 6 Entre 42 e 46 anos
- 7 Entre 47 e 51 anos
- 8 Acima de 51 anos

3 Estado Civil:

- 1 Solteiro
- 2 Casado
- 3 Outros
- 4 Viúvo
- 5 Divorciado/Desquitado

4 Nível de instrução:

- 1 Ensino médio completo
- 2 Superior incompleto
- 3 Superior completo
- 4 Nível técnico/ profissionalizante
- 5 Outro:_____.

5 Há quanto tempo trabalha na instituição:

- 1 1 ano
- 2 2 anos
- 3 3 anos
- 4 4 anos
- 5 5 anos
- 6 6 anos ou mais

Parte II- QUESTÕES SOBRE COMPETÊNCIAS

- 1) Em relação à habilidade técnica, possui nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer a função, de maneira flexível:

- () Sempre
- () com frequencia
- () Às vezes
- () Nunca

- 2) Você tem a habilidade de interagir entre os demais membros da equipe?

- () Sempre
- () com frequencia
- () As vezes
- () Nunca

- 3) Você sabe ouvir posições contrárias?

- () Sempre
- () com Frequencia
- () As vezes
- () Nunca

- 4) Você tem uma visão holística e sistêmica (observação e conhecimentos de todos os elementos da instituição):

- () Sempre
- () com frequencia
- () As vezes
- () Nunca

- 5) Você tem a habilidade de adquirir conhecimentos?
- Sempre
 - com frequencia
 - Às vezes
 - Nunca
- 6) Em relação à pontualidade e assiduidade você cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como frequência?
- Sempre
 - com frenquencia
 - Às vezes
 - Nunca
- 7) Você procura se manter atualizado para acompanhar as inovações da empresa:
- Sempre
 - com frequentemente
 - Às vezes
 - Nunca
- 8) Você está comprometido com os negócios da empresa:
- Sempre
 - com frequencia
 - Às vezes
 - Nunca
- 9) Você tem habilidades para resolução de problemas na execução de suas atividades
- Sempre
 - com frequencia
 - Às vezes
 - Nunca
- 10) Na sua opinião, existe cooperação dos integrantes na empresa na execução de suas atividades:
- Sempre
 - com frequência
 - Às vezes
 - Nunca

11) Quanto à sua conduta comportamental (ética) está ciente de que nesta empresa é seguida de maneira aceitável pela organização:

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

12) Você consegue se adaptar as diversas exigências que lhes são atribuídas?

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

13) Você acredita sempre que seu esforço apresentará o melhor resultado, mantém disposição positiva nas mais variadas situações?

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

14) Você possui fortes princípios estabelecidos é estável e plenamente previsível, cumpre a risca os modelos existentes?

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

15) Você desiste frente à obstáculos:

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

16) Você possui a habilidade de influenciar os colaboradores capacidade para conseguir o apoio dos outros para idéias, propostas, projetos e soluções?

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

17) Você possui a capacidade de controlar suas emoções diante de hostilidades e provocações?

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

18) A LFG promove a valorização do capital intelectual:

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

19) A LFG investe em treinamento interno dos colaboradores:

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

20) A LFG oferece benefícios e incentivos aos colaboradores:

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

21) A LFG faz avaliação de desempenho

- Sempre
- com frequencia
- Às vezes
- Nunca

22) Na sua opinião o que é necessário para melhorar as suas habilidades, conhecimentos, atitudes e aptidões e competências dos colaboradores?

APÊNDICE C – Termo de Compromisso do(s) Pesquisador (es)

TERMO DE COMPROMISSO DO(S) PESQUISADOR (ES)

Pelo presente termo de responsabilidade, nós, abaixo-assinados, respectivamente, autor e orientando da pesquisa intitulada “competências essenciais: um estudo de caso na rede jurídica de ensino à distância LFG – Patos/PB” assumimos fielmente as diretrizes e normas regulamentadoras em processo de conclusão do curso de Administração, pela Universidade Estadual da Paraíba, assegurando os direitos e deveres que dizem respeito à comunidade científica, aos sujeitos da pesquisa e ao Estado.

Ratificamos nosso compromisso, indelegável e intransferível, mantendo arquivadas todas as informações inerentes à pesquisa referida, respeitando o anonimato e o sigilo das entrevistas correspondentes a cada sujeito incluído na pesquisa, por um período de cinco anos após o término desta. Apresentaremos, sempre que solicitado pelo CEP/UEPB (Comitê de Ética em Pesquisa/Universidade Estadual da Paraíba), ou CONEP (Conselho Nacional de Ética em Pesquisa), ou, ainda, as Curadorias envolvidas neste estudo, relatório sobre o andamento da pesquisa, comunicando ao CEP/UEPB qualquer eventual modificação proposta neste projeto.

Campina Grande, _____ de _____ de 2011.

Autora da Pesquisa

Orientando