



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

**PRICYLA TEIXEIRA ARAÚJO DE MELO**

**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAL APLICADA  
NO ÂMBITO EDUCACIONAL: O CASO DA REDE DE ENSINO LFG PATOS-PB**

**PATOS – PB**  
**2012**

**PRICYLA TEIXEIRA ARAÚJO DE MELO**

**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAL APLICADA  
NO ÂMBITO EDUCACIONAL: O CASO DA REDE DE ENSINO LFG PATOS-PB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Esp. Valdenize Veríssimo de Lima

**PATOS – PB  
2012**

M517d Melo, Pricyla Teixeira Araújo de

Desenvolvimento das competências organizacional aplicada no âmbito educacional: o caso da rede de ensino LFG Patos - PB, Patos, PB / Pricyla Teixeira Araújo de Melo. Patos: UEPB, 2012.

75f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)–Universidade Estadual da Paraíba. Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Valdenize Veríssimo de Lima.

1. Administração no âmbito educacional. 2. Recursos Humanos. 3. Rede de ensino LFG Patos, PB. I. Título. II. Melo, Pricyla Teixeira Araújo de.

UEPB/SIB/Setorial - Campus VII

CDD 658

PRICYLA TEIXEIRA ARAÚJO DE MELO

DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA APLICADA NO ÂMBITO  
EDUCACIONAL: O CASO DA REDE DE ENSINO LFG PATOS-PB

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em: 29 / 11 / 12 . .

BANCA EXAMINADORA

Valdenize Veríssimo de Lima

Profª. Esp. Valdenize Verissimo/UEPB

ORIENTADORA

Igor Martins  
Profª. Ms. Igor Martins/UEPB

1º MEMBRO

Monique Fonseca Cardoso

Profª. Monique/UEPB

2º MEMBRO

PATOS – PB  
2012

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conduzir em meus estudos e me mostrar o caminho certo, por me acompanhar todos os dias me levando e trazendo com segurança, por me ouvir, me trazer tranquilidade e sempre atender as minhas orações tão desesperadas.

A minha mãe Elinete, pelo incentivo para sempre tentar e lutar para alcançar meus objetivos, pelas renúncias feitas em sua vida pela minha, pelas lições de vida em cada gesto, pelo esforço e dedicação em me proporcionar sempre a melhor educação e formação, pelo amor incondicional. A senhora é a razão da minha vida.

A minha tia Edilene por seu amor, por mim nem sempre compreendido, mas sempre verdadeiro e eterno.

Ao meu namorado Raimundo Neto, presença fundamental neste ano de formação turbulento, por ouvir, por levar, por trazer, por ajudar, por compreender, pelo incentivo, pela presença, pelo amor. E à sua família, por sempre me receber com carinho em sua casa, com alegria, com respeito e pela preocupação comigo.

Aos amigos especiais que estiveram presentes e fizeram a diferença em alguma fase desta trajetória. A Andréia, pelo incentivo. ARivana, pela ajuda e paciência.

Aos meus colegas de aula, pelos valiosos debates, trabalhos realizados em equipe e pelos momentos de integração.

Aos amigos de que me tornei distante, deixando de lado a convivência e momentos de distração para seguir este caminho.

Aos bons mestres que me ensinaram nesta universidade, em especial: aEsp. Valdenize Veríssimo, por sua competência, sinceridade, objetividade, disponibilidade, e por acreditar em mim; ao Professor Igor Martinspor aceitar participar da banca com suas valiosas contribuições e a Professora Eunice por ser paciente e ser clara no fornecimento de informações necessárias para finalização desse trabalho.

Meus sinceros agradecimentos!

*“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.*

(Sun Tzu)

MELO, Pricyla Teixeira Araújo de. **Desenvolvimento das competências organizacional aplicada no âmbito educacional: O Caso da Rede de Ensino LFG Patos-PB.** Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Estadual da Paraíba. Patos, 2012.

## RESUMO

Em um ambiente altamente competitivo as empresas buscam novas formas e estratégias para manterem-se ativas no mercado, de maneira a buscar por melhorias em diversas áreas, sejam elas: econômicas, sociais, de comunicação, de qualidade, inovação, etc.

A área de recursos humanos é tida como de suma importância, pois, é através dela que se haverá uma análise sobre as organizações e as pessoas, de maneira, a saber, se estas estão acompanhando os avanços do mercado atual. Dessa forma a implantação do modelo de Gestão por Competências nos últimos anos vem surgindo como aparato para a adequação do desenvolvimento empresarial e na capacitação do indivíduo para buscar a eficiência do desempenho de suas atribuições no trabalho e na eficácia da obtenção dos resultados financeiros para a organização.

A presente monografia discute sobre o desenvolvimento das competências organizacional no âmbito educacional: um estudo de caso aplicado na Rede de Ensino Luiz Flávio Gomes, foi utilizado nesta monografia o estudo de campo, tendo como instrumento a pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica e questionário como forma de coleta de dados para a análise do estudo da empresa escolhida. Na qual a Gestão por Competência surgiu para trazer maiores contribuições e condições de gerir os funcionários das organizações atuais. Os principais resultados deste estudo mostram que as competências mais mobilizadas pelos gestores, dentro das requeridas pela organização, são a orientação para resultados, e o trabalho em equipe e que a remuneração é influenciada pela avaliação das competências, mas não está diretamente ligada a esta.

**Palavras-chaves:** Competência; Capacidades humanas; Mercado e Desempenho organizacional.

MELO, Priscylla of Araújo Teixeira. **Development of organizational skills applied within educational: The Case of Network Teaching Ducks LFG-PB.** Work Course Conclusion - State University of Paraíba. Ducks, 2012.

## ABSTRACT

In a highly competitive environment, the companies look for new ways and strategies to keep active in the market, with the objective to seek improvements in diverse fields, like: economic, social, communication, quality, innovation, etc.

The human resources field is said to be of great importance, because it is through it that there will be an analysis about the organizations and the people, in a way to know if they are following the advances in the present market.

This way, the implementation of a model of Management by Competences in the last years has been rising as a tool for the adequation of the bussiness development and the capacity of the individual to look for efficiency in the performance of the tasks in the job and effectiveness to obtain financial results for the organization.

This monograph discusses the development of organizational skills within education: a case study applied to the Education Network Luiz Flavio Gomes, was used in this monograph the field study, and the literature as a tool for the theoretical basis and questionnaire as a way data collection for the study analysis of the chosen company. In what appeared Competency Management to bring major contributions and able to manage the staff of organizations today. The main results of this study show that the more skills deployed by managers within the organization required, are the results orientation, and teamwork and that remuneration is influenced by the assessment of skills, but is not directly linked to this.

**Key words:** Competence; Human capacities; Market and Organizational Performance.



## LISTA DE QUADRO

<b>Quadro 01:</b> Tipos de competências presentes nas organizações .....	22
<b>Quadro 02:</b> Definição de competências .....	23
<b>Quadro 03:</b> As três dimensões da competência .....	26
<b>Quadro04:</b> Tipos de mudanças de comportamentos através do treinamento.....	31
<b>Quadro 05:</b> Comparação das entradas e saídas possíveis de sistemas de gestão de competências por função por processos.....	36

## LISTA DE FIGURA

<b>Figura 01:</b> Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização .....	24
<b>Figura 02:</b> Os sistemas da área de RH.....	27
<b>Figura 03:</b> Modelo Iceberg .....	38
<b>Figura 04:</b> Modelo Árvore das Competências .....	39
<b>Figura 05:</b> Modelo Pirâmide das Competências .....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01:</b> Gênero .....	53
<b>Gráfico 02:</b> Faixa Etária .....	54
<b>Gráfico03:</b> Estado Civil.....	55
<b>Gráfico04:</b> Nível de instrução .....	56
<b>Gráfico05:</b> Tempo de trabalho.....	57
<b>Gráfico06:</b> Conhecimento sobre procedimentos, normas e padrões internos .....	58
<b>Gráfico 07:</b> Interesses particulares não sobrepõem aos institucionais .....	59
<b>Gráfico08:</b> Trabalho em equipe.....	60
<b>Gráfico09:</b> Adaptável às mudanças .....	61
<b>Gráfico 10:</b> Pontualidade e assiduidade:Cumpre a jornada de trabalho.....	62
<b>Gráfico11:</b> Procura manter-se atualizado e possui habilidades para resolução de problemas .....	63
<b>Gráfico12:</b> Transmite informações de forma clara e compreensível.....	64
<b>Gráfico13:</b> Cooperação dos integrantes da empresa na execução das tarefas.....	65
<b>Gráfico 14:</b> Domina as ferramentas técnicas e aplicativos.....	66
<b>Gráfico 15:</b> Promoção de reuniões para motivar e incentivar os seus funcionários.....	67
<b>Gráfico 16:</b> Avaliação de desempenho .....	68

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo Geral.....	16
1.1.2Objetivos Específicos.....	16
<b>2 CAPÍTULO I – REFERENCIALTEÓRICO</b>	
2.1 ENTENDENDO A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.2 CONCEITUANDO POR COMPETÊNCIAS.....	19
2.3 DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA.....	24
2.3.1 Recrutamento e seleção.....	28
2.3.2 Espaços ocupacionais.....	28
2.3.3 Remuneração.....	29
2.3.4 Avaliação de desempenho.....	29
2.3.5 Treinamento e desenvolvimento.....	30
2.4 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS.....	31
2.5 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E FUNCIONAIS.....	32
2.5.1 Competências Individuais.....	33
2.5.2 Competências Organizacionais.....	35
2.5.3 Competências Funcionais.....	36
2.6 MODELOS DE COMPETÊNCIA.....	37
2.6.1 Modelo Iceberg.....	37
2.6.2 Modelo Árvore Das Competências.....	39
2.6.3 Modelo Pirâmide Das Competências.....	40
<b>3CAPÍTULO II - REDE DE ENSINO LUIZ FLÁVIO GOMES</b>	
3. 1 A EMPRESA – PERFIL ORGANIZACIONAL.....	42
3.1.1 Razão Social.....	42
3.1.2 Nome Fantasia.....	42
3.1.3 Localização.....	42
3.1.4 Logomarca.....	42
3.1.5 Ramo de Atividade.....	42

3.1.6 Forma Jurídica .....	42
3.1.7 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ .....	42
3.1.8 Número de Funcionários .....	43
3.1.9 Produtos oferecidos .....	43
3. 2ARÉA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO.....	43
3. 3 CLIENTELA ATINGIDA.....	43
3.4 CONCORRÊNCIA.....	43
3. 5MISSÃO .....	44
3.6. VISÃO .....	44
3. 7HISTÓRICO LFG .....	44
3.8 HISTÓRICO DA FRANQUIA LFG PATOS .....	46

#### **4CAPÍTULO III –METODOLOGIA**

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
4.2 LOCAL DA PESQUISA .....	49
4.3 UNIVERSO E AMOSTRA .....	50
4.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS .....	50
4.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	50

#### **CAPÍTULO IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

5.1 PERFIL SÓCIOECONÔMICO.....	53
5.1.1 Gênero .....	53
5.1.2 Faixa Etária.....	54
5.1.3 Estado Civil .....	55
5.1.4 Nível de instrução.....	55
5.1.5Tempo de trabalho .....	56
5.2 AVALIAÇÃO DAS HABILIDADES DE COMPETÊNCIAS .....	57
5.2.1 Conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões interno.....	58
5.2.2 Interesses particularidades não se sobrepõem aos institucionais.....	58
5.2.3Trabalho em equipe .....	59
5.2.4 Adaptável às mudanças .....	60
5.2.5 Pontualidade e assiduidade: jornada de trabalho pré-estabelecida.....	61

5.2.6 Procura manter-se atualizado e possui habilidades para resolução de problemas .....	62
5.2.7 Transmite informações de forma clara e compreensível .....	63
5.2.8 Cooperação dos integrantes na empresa na execução de tarefas .....	64
5.2.9 Domina as ferramentas técnicas e aplicativos .....	65
<b>5.3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIA .....</b>	<b>66</b>
5.3.1 Promoções de reuniões para motivar e incentivar os seus funcionários .....	66
5.3.2 Avaliação de desempenho de competência .....	67
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>7 REFERÊNCIA .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo de negócios caracterizado pela competitividade e avanços tecnológicos, as empresas não têm mais como fugir das exigências dos consumidores, da globalização e das constantes incertezas econômicas existentes no novo mercado de trabalho, pois, grandes e aceleradas são as mudanças. Dessa forma, a gestão por competências tem ganhado um papel muito importante dentro das organizações, visto que ela orienta, direciona ou conduz as pessoas em seu ambiente de trabalho, tornando uma organização mais forte diante da competitividade existente no mercado, uma vez em que para manterem-se firmes e agregarem valor aos seus produtos e serviços, as organizações necessitam integrar o planejamento estratégico com a gestão de competências para que dessa forma possa orientar da melhor forma possível às atividades da empresa com seus funcionários.

O ritmo acelerado de mudanças no âmbito organizacional requer que as organizações tenham um maior conhecimento sobre as suas potencialidades, capacidades para não somente entender a sua posição atual, mas para compreender como deve agir para se manter firme no mercado e a forma como evoluirão.

Com a competitividade acirrada entre as empresas, aquelas que conseguem atender ao cliente de forma eficiente, ou seja, colocando o produto certo, no lugar correto, no momento adequado, ao menor preço possível e ainda mantendo padrões ótimos de qualidade, consegue se destacar na busca de atrair e manter seus clientes. Porque, por mais que o produto seja bom, se a empresa não conseguir agregar algo a mais a seu produto/serviço, o cliente fica vulnerável a procurar em outra organização o que a primeira deixou a desejar.

Uma organização é formada por esforços individuais que cada pessoa apresenta em busca de alcançar os objetivos de um grupo. Diante disso, o setor de Recursos Humanos vem crescendo, uma vez em que possui atribuições que valorizam o trabalho do ser humano, de forma com que este adquira características para um melhor desempenho dentro de uma empresa, ou seja, deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro de uma organização e, por consequência, identificar e desenvolver as competências de cada um presente na instituição.

Com isso, Fleury e Fleury (2001, p.21) relatam que o conceito de competência se perfaz em “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Competência seria então a forma como uma pessoa age sobre determinada função, a sua capacidade, aptidão, do contrário uma pessoa incompetente seria alguém incapaz de realizar determinada tarefa com êxito, ou seja, competência seria um conjunto de capacidades humanas que trariam o lucro para a organização e o valor social para o indivíduo.

Para os funcionários de uma empresa privada obter eficiência e eficácia em suas atividades, faz-se necessário que a organização procure meios que mantenha seus colaboradores motivados.

Tratando-se dos níveis de decisões da empresa, a eficácia está relacionada ao nível tático (gerencial, logo abaixo do estratégico), e a eficiência ao nível operacional (como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc.) (BRENDER, 2009).

Eficiência neste sentido fala de como fazer as coisas, e não do que fazer. Quando tratamos do termo eficiência estamos relacionando com a forma de produção, de maneira que seja utilizado o mínimo de recursos possíveis. Já a eficácia trata do que fazer, de fazer as coisas certas, da decisão de que caminho seguir.

Para alcançar os níveis de competências dentro de uma organização faz-se necessário que a gestão de pessoas haja de forma efetiva e contínua, de maneira com que encontre um modelo ou adeque as suas características a um modelo já existente, para que dessa forma obtenha os resultados esperados, ou seja, agregue valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Por conta das novas técnicas existentes, as organizações tendem a procurar meios de se manterem inovadoras, empreendedoras de forma a oferecer produtos/serviços de qualidade para seus consumidores. Diante disso, estudaremos a franquia LFG que nos mostrará a importância das competências para as empresas privadas, em especial uma franquia.

De acordo com a Lei nº 8.955, que só foi sancionada em dezembro de 1994, franquia empresarial é:

“O sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.” (apud Paiva, 2005, p.08)

O termo franquia, nos dar acesso a usufruir de outra organização os mesmos direitos e deveres dela perante a sociedade, ou seja, um franqueado possui o mesmo direito da franquia desde que este atenda as prioridades vigentes sob a forma de contrato, um sistema onde o



franqueador autoriza o franqueado a usufruir os direitos do uso da sua marca, produtos ou serviço.

As organizações criam sua própria maneira de desenvolver as competências, tornando essa peculiaridade o que as diferencia uma empresa de outra. Partindo desse entendimento, este estudo visa contribuir para o avanço das discussões sobre o tema competências organizacionais e o seu papel dentro de uma empresa privada no âmbito educacional. Para que assim possa atender os desejos da sociedade, de maneira com que o serviço possa ser oferecido de forma mais eficaz, eficiente e de qualidade à sociedade, para que dessa forma evite descontentamentos ou desinteresse por parte dos consumidores.

Considerando os obstáculos enfrentados pelos serviços privados, pelas franquias, e os preconceitos existentes para com o ensino a distância, faz-se necessário fazer um estudo das competências existentes nos funcionários de uma determinada empresa, de maneira que possa esclarecer e convencer aos seus clientes a vantagem que possui ao adquirir um produto/serviço, e a importância de saber se as informações estão sendo passadas de forma clara, fazendo assim com que o serviço oferecido seja aceitável, e que gere curiosidade da sociedade.

Com os avanços tecnológicos os governos buscam por melhorias nas diversas áreas, sejam elas: educacionais, de saúde, moradia, etc. No Brasil, o ensino a distância tem se manifestado com o objetivo de levar educação às famílias carentes que estão em locais de difícil acesso e situações precárias. Mas também, temos instituições que buscam mostrar a sua qualidade, reconhecimento nacional e conseqüentemente obter o seu devido lucro.

Assim, o presente estudo contribuirá para atender melhor as expectativas do público receptor do serviço prestado por uma franquia LFG, proporcionando melhoria na qualidade do sistema e de atendimento ao cliente, bem como a qualidade do serviço/produto oferecido pela rede. A pesquisa ainda irá fornecer benefícios para o aprendizado intelectual dos estudiosos da área de recursos humanos, assim como também nos mostrará conhecimentos obtidos através da teoria que serão vivenciados na prática, sendo assim, busca-se com esse estudo desenvolver e estimular a capacidade das pessoas, fazendo com que estas se tornem mais qualificadas, competentes e responsáveis na área que atua dentro de uma organização.

Com base nisso pretende-se fazer a seguinte discussão: **Como se dá o desenvolvimento das competências organizacional aplicada em uma instituição do âmbito educacional?**

A estrutura deste trabalho é composta pela Introdução, capítulo I referencial teórico, II Rede de ensino LFG, III metodologia, IV análise dos dados e considerações finais, onde o

intuito do primeiro é o de delimitar o problema da pesquisa, ou seja, explicar a importância da gestão por competência em um ambiente organizacional, sua investigação, definir os objetivos (geral e específico) e a justificativa para a escolha do tema e do objeto de estudo.

No capítulo I, é feito um levantamento através de pesquisas bibliográficas já realizadas sobre o tema e fundamentado uma reflexão sobre o setor de recursos humanos, bem como o valor que as pessoas possuem dentro de uma organização.

No capítulo II, é realizada uma descrição da empresa estudada, de modo que é traçado o perfil desta, sua razão social, CNPJ, sua atividade principal, localização entre outros dados relevantes para o alcance dos objetivos deste trabalho.

No capítulo III, temos um detalhamento a respeito do procedimento adotado para realização do trabalho, bem como as formas e instrumentos utilizados para o alcance das respostas necessárias para uma melhor compreensão a respeito do tema escolhido.

No capítulo IV, é apresentado as análises e resultados encontrados sobre a pesquisa e por fim temos as considerações finais.

## **1.1 OBJETIVOS**

Levando-se em consideração o problema de pesquisa apresentado, foram estabelecidos os seguintes objetivos de pesquisa.

### **1.1.2 Objetivo Geral**

- Avaliar o desenvolvimento das competências em uma empresa do âmbito educacional.

### **1.1.3 Objetivos Específicos**

- Revisar a literatura sobre o conceito de competência;
- Identificar os elementos que a compõem;
- As ações que sustentam as competências da organização;
- Analisar sobre as competências identificadas dentro da organização.

## **CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO**

## 2.1 ENTENDENDO A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2007, p.15), “sem as organizações e sem as pessoas que nelas atuam não haveria administração de recursos humanos. A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais”.

Ao referirem-se a gestão de pessoas (recursos humanos), deverão se observar como pontos chaves para sua análise as suas principais bases, que são: as organizações e as pessoas, visto que as pessoas necessitam das organizações e as organizações necessitam das pessoas, uma para representar um melhor desenvolvimento nas questões industriais/operacionais e a outra para tornar seus objetivos pessoais atingíveis, de maneira a reduzir possíveis conflitos que possam vir a existir.

Segundo Dessler (2003, p.02), administração de recursos humanos refere-se “as práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa”.

Uma organização para manter resultados positivos diante das exigências feitas pelo mercado de trabalho deve de certa forma atentar-se aos seus colaboradores, de modo com que estes venham está ligados diretamente com o objetivo principal da empresa, deixando-os motivados, engajados e firmados com o compromisso que antes fora assumido com a instituição, fazendo com que estejam satisfeitos naquilo em que trabalham e dispostos a sempre dar o melhor de si.

Como já se sabe as organizações hoje vivem sob uma crescente pressão para serem mais competitivas (DESSLER, 2003, p.5). A globalização da concorrência e a desregulamentação são duas tendências responsáveis por essa pressão para ser mais competitivo. Entre outras tendências que afetam as organizações atualmente estão diversidades e outras mudanças na força de trabalho.

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. (CHIAVENATO, 1999, p.06)

As organizações só existem graças às pessoas, e é de grande importância que cada organização saiba como lidar com estas, de forma com que elas não sejam tidas apenas como meios de produção, recursos ou insumos, mas sejam entendidas como as responsáveis pela direção, controle, operação e funcionamento das organizações.

Ainda, segundo Chiavenato (2007, p.17) “A Administração de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: 1. As pessoas são diferentes entre si; 2. As pessoas são os elementos vivos da organização; 3. As pessoas são os parceiros da organização”.

Diante disso, a gestão de pessoas tem como foco principal, as pessoas em si, a forma que estas se enquadram dentro da organização, sendo grandes propulsoras de mudança, não sabendo ao certo qual o grau de influência que estas impõem dentro de uma organização, mas salientando que as organizações sem as pessoas não existiriam.

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em qualquer nível da organização, sejam administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas (CHIAVENATO, 2007, p.98). Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.

O profissional de Recursos Humanos ele lida com diferentes pessoas em seu dia-a-dia, onde cada um possui sua personalidade. Cabe ao profissional ser hábil e saber distinguir cada uma das pessoas, de forma a conscientizar-se do melhor local e que pessoas melhor se enquadrarão em determinado setor de uma organização, para que se evitem possíveis conflitos e como consequência obter um ambiente relevantemente capaz de trazer um prazer e harmonia para o indivíduo que lá opera.

## **2.2 CONCEITUANDO COMPETÊNCIA**

Competência é uma palavra bastante utilizada no dia-a-dia das pessoas, podendo esta ser entendida como alguém que possua qualidade suficiente para exercer uma tarefa com êxito, do contrário, incompetente seria alguém incapaz de obter um resultado positivo diante de alguma tarefa.

Nos ensinamentos de Fleury e Fleury (2001, p.184), de forma simples,

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Para Picarelli (2002, p.219) competência “é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior”. Isso implica dizer que cada indivíduo tem um papel fundamental na organização, uma vez que ele pode desenvolver competências, diante da atividade que realiza, fazendo com que se elevem a um patamar de excelência no que faz.

A palavra competência pode ter diferentes significados isso vai depender dos valores, da cultura, da visão e das experiências de cada um, no entanto, se confrontarmos os diversos conceitos de competência e estudarmos a fundo o seu significado, chegaremos a conclusão que o sentido da palavra é único.(SOARES; ANDRADE, 2010)

Assim, o resultado positivo de uma organização vai depender das capacidades humanas que os indivíduos desempenham, melhorando os processos e agregando novas competências individuais e organizacionais.

Somando-se a este conceito, Fleury e Fleury (2001, p.185) afirmam que:

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Compreende-se que a competência incorpora em sua definição não só a bagagem de conceitos e experiências adquirida pelo indivíduo ao longo da vida, mas também as dificuldades e exigências de todas as tarefas que são submetidos no trabalho em equipe e no desenvolvimento das atribuições em função do cargo que ocupam. Com a junção destes fatores, tem-se o grau de qualidade e desempenho nos resultados apresentados à empresa.

Neste cenário, surge a necessidade da gestão por competência como fator determinante para a sobrevivência da empresa no mercado cada vez mais globalizado. O que exigiu agilidade e capacidade de inovar de forma acelerada, acompanhando as exigências dos consumidores em busca de produtos novos, com qualidade e em menor tempo. Carbone (2005, p.01) nos traz, de forma explícita, que na gestão por competência,

[...] Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. O modelo pressupõe que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização.

Dessa forma, a capacidade que a empresa tem de se adequar as novas exigências globais está em seus colaboradores que desenvolvem técnicas, meios de atingir os objetivos da melhor forma, gerando uma aprendizagem organizacional, conferindo à organização a capacidade de sobreviver frente às mudanças bruscas que o mercado globalizado impõe.

Segundo Picarelli (2002, p.218), a gestão por competência:

É uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os principais da organização. A gestão por competência preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização.

O termo competências está direcionado as pessoas, a forma como elas agem e operam em determinado setor dentro de uma organização, com o intuito de atingiras metas das organizações, utilizando as melhores estratégias com a finalidade de obter êxitos objetivos do negócio, fazendo então usufruto da aprendizagem e dos conhecimentos desenvolvidos.

De acordo com Carbone (2005, p.01),

Pode-se, então, definir a gestão por competências como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Ou seja, a gestão por competência representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

Diante do conceito acima, as competências desenvolvidas pelos colaboradores dentro da organização são tão importantes quanto às estratégias desenvolvidas por esta. Ao passo que, essas competências dão direcionamento às ações a serem desenvolvidas em busca de novos mercados e da fidelidade do cliente. Podem ser consideradas em um plano organizacional direcionado ao trabalho em equipe e a capacidade que ela tem de aprender e se adequar às novas exigências e inovações que nascem diariamente.

Conforme Leme (2005, p.10) “a gestão por competência é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar em seus colaboradores”. Pois, mesmo contando com recursos financeiros e tecnológicos para operar nesse ambiente de muitas mudanças, as empresas perceberam que o grande diferencial competitivo que ela pode ter e usar e suas estratégias são os que envolvem as pessoas (PICARELLI, 2002).

As pessoas são o capital humano da organização, devendo ser desenvolvidos viabilizando os negócios de uma empresa. São os ativos mais valiosos. Picarelli (2002, p. 216) esclarece que:

As pessoas são ativos “ocultos” no balanço contábil, que não apenas adicionam valor, mas asseguram a sobrevivência da organização. Como consequência, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia de capital humano é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais.

Ante o exposto, as pessoas devem ser tratadas como algo de mais valioso que a organização possui, uma vez que é nelas que se concentram as informações acerca do negócio e das estratégias a serem elaboradas para que a organização permaneça no mercado, sendo imprescindível que haja um alinhamento entre o capital humano e a área de recursos humanos.

O quadro01 mostrará os tipos de competências normalmente presentes nas organizações, de maneira com que ela integra todos os sistemas da área de recursos humanos, lembrando que a combinação irá depender do modelo que for adotado.

**Quadro01.** Tipos de competências presentes nas organizações.

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	



De maneira geral, as competências necessitam estar bem engajadas com cada setor da organização, visto que elas estão inseridas nas principais áreas da gestão de pessoas, necessitando assim que cada capacidade humana esteja alinhada com o processo de desenvolvimento da empresa.

De acordo com Knapik (2008, p.120) o modelo de gestão por competências “promove um direcionamento para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, porque são as pessoas que desenvolvem tecnologias e as fazem funcionar, que constroem relacionamentos, que transformam as metas em uma ação realizada com sucesso e, ainda, que desafiam e buscam novos desafios”.

As pessoas são as principais fontes responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização, pois, é através das características intrínsecas delas que se é possível analisar as melhores estratégias de negócios, ou encontrar as melhores formas de se atingir as metas, fazendo com que as empresas possuam uma vantagem competitiva a mais sobre outras.

O quadro abaixo nos traz definições de competência segundo alguns dicionários:

**Quadro02:** Definição de competência.

Dicionário Webster(1981) – língua inglesa	“qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade [...]”.
O novo dicionário de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira - língua portuguesa	“capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade” e “capacidade legal para julgar pleito”.

**Fonte:** Adaptado de Fleury e Fleury (2000, p.18).

De acordo com as definições citadas pelos dicionários em comento, competência é a qualidade que o indivíduo tem para exercer alguma tarefa, ou seja, é o saber agir e fazer característico de cada pessoa. Apresentam, ainda, características próprias e inerentes a cargos, ou seja, a competência pra agir em determinados assuntos em decorrência do cargo que ocupa na organização, como por exemplo, a capacidade para julgar pleito.

Com propriedade Picarelli (2002, p.217) nos ensina sobre a agenda de capital humano que a organização deve ter e preservar como meio de sobrevivência dela mesma. Explica que:

A agenda de capital humano tem como finalidade transformar a empresa numa organização de alta performance por intermédio da identificação e do desenvolvimento das competências necessárias para atender efetivamente aos seus objetivos de negócios. A dinâmica de identificação e disseminação de competências entre os profissionais da empresa a partir das necessidades da organização, criará um círculo virtuoso e desejado, que culminará na retenção de talentos.

Desta forma, o conhecimento acerca das competências dos colaboradores pode levar a um melhor aproveitamento do fator humano nas organizações no que se refere ao melhoramento dos processos e da aprendizagem organizacional, levando a empresa a ter um diferencial competitivo, frente as outras organizações, ao utilizar a gestão por competências atrelada ao desenvolvimento humano no ambiente empresarial.

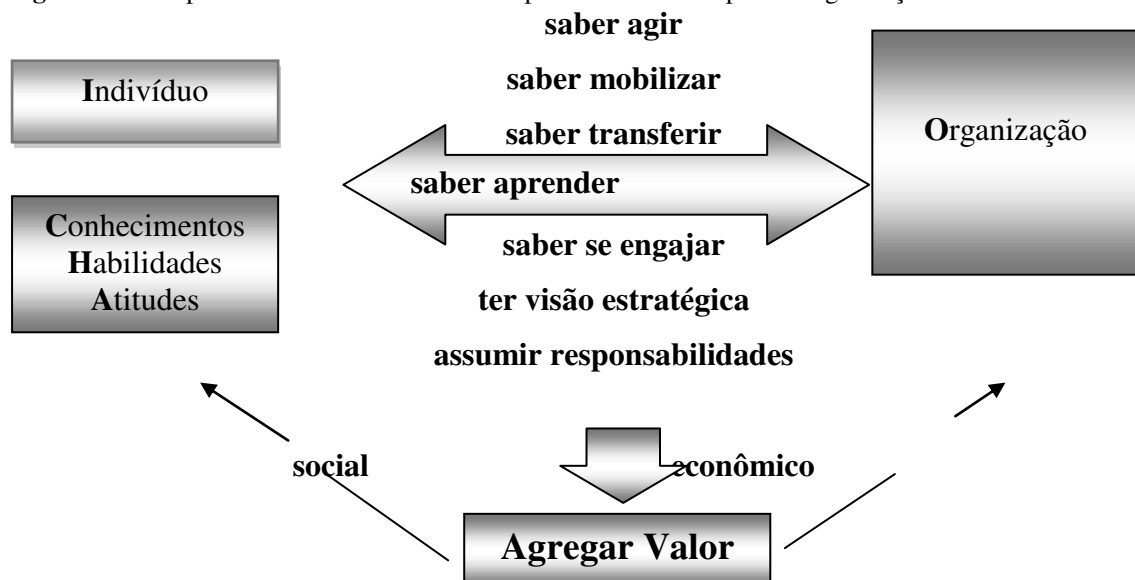
### 2.3 DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA

Diante do que foi exposto a respeito do conceito de competência, e que já são bastante conhecidos no meio acadêmico, temos como importante estudar o que então significaria os pilares desta, mais conhecido como o CHA.

- Conhecimento é entendido como o saber, os conceitos, informações que fazem parte da nossa memória, algo que aprendemos no decorrer da vida;
- Habilidade é o saber fazer, colocar em prática o que entendemos na teoria, de maneira que seja feito produtivo;
- Atitude é o querer fazer, aquilo que nos impulsiona a utilizar nosso conhecimento e executar nossas habilidades.

Abaixo, pode-se compreender melhor o que Fleury e Fleury defendiam:

**Figura 01:** Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.



**Fonte:** Fleury & Fleury (2004) apud Janete Knapik (2008, p.121).

As pessoas são consideradas a chave para o sucesso ou a derrota de uma organização, sendo elas relevantemente importantes pela maneira que agem dentro da empresa, muitas vezes sendo proativas capazes de se mobilizar e transferir seus conhecimentos para os demais. Possuindo capacidade para o aprendizado de maneira com que possam inovar/empreender, engajar-se para que assim possam-se criar novas estratégias para o melhor alcance das metas, dessa forma, poderão enriquecer seus conhecimentos criando para si um valor social e trazendo para a organização o seu respectivo valor econômico, o lucro. Ou seja, não basta apenas ter conhecimentos, habilidades e atitudes, as pessoas devem ter a capacidade de “entregar-se à empresa”, que poderá avaliá-lo, orientando o seu desenvolvimento e estabelecendo recompensas.

Dessa forma, as competências se tornam mais complexas e merecedoras de uma atenção extra, tendo em vista que as pessoas são a chave para um bom desenvolvimento organizacional e que há vários fatores e aptidões para formar cada elemento essencial para um bom profissional, ou seja, devem-se observar as competências que melhor se enquadram em cada modelo de organização.

No entendimento de Picarelli (2002, p.218) as competências devem estar atreladas a gestão, pois é por meio delas que se administra e elabora as estratégias que vão utilizar o capital humano. Dessa forma,

A gestão por competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização. A gestão por competências preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização. Ela busca a integração dos diferentes tipos de competências no desenho dos perfis dos profissionais e define os novos padrões requeridos para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados.

Nesse contexto, Lara e Silva (2004) apud Araújo (2011, p.31) comentam que para que haja um bom desempenho das atividades dos funcionários, são necessárias algumas competências básicas, sendo elas classificadas em: 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).

**Quadro 03:** As três dimensões da competência

CONHECIMENTO (Saber)	HABILIDADE (Saber fazer)	ATITUDE (Saber ser)
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc.	Experiência, capacidades do indivíduo.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas.

Fonte: Adaptado de Ruzzarin (2002).

Com relação a dimensão da competência que se refere ao conhecimento, Pires (2005, p.17) informa que “os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento”.

Referindo-se a outra dimensão, “a definição operacional mais comum sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios ou de técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer” (PIRES, 2005, p.17).

Por fim, a atitude, terceira dimensão, “está relacionada a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou situações. Portanto, por analogia, a atitude refere-se ao querer fazer” (PIRES, 2005, p.18).

Essas dimensões foram tratadas num plano individual, porém podem ser trabalhadas levando em consideração as equipes e as organizações, aplicando essas três dimensões, conhecimentos, habilidades e atitudes, unidas em torno dos objetivos da organização.

Por outro lado, Spencer (1993 apud VANALLE; FLINK, 2003), diz existirem cinco tipos de características competenciais, são elas: as motivacionais determinando o comportamento que as pessoas têm quando se deparam com certos tipos de ações: necessidade de sucesso, de poder ou de relacionamento; traços de personalidade justificando os tipos de reações perante determinadas situações; as capacidades pessoais englobando os valores relacionados com as atitudes, valores, auto-imagem e auto-conhecimento; e por fim, os conhecimentos e habilidades perfazendo a aptidão de realizar determinados tipos de atividades físicas e mentais.

Segundo Vanalle e Flink (2003) existe uma espécie de hierarquia entre as características competências. Duas dessas são as qualidades observáveis da pessoa e mais fáceis de mudar, que são as habilidades e conhecimentos. As outras 3 estão numa dimensão

interna e, portanto, possuem fatores mais difíceis de se observar e de se desenvolver, que são os motivacionais, os traços da personalidade e o auto-conhecimento (capacidades pessoais).

No contexto empresarial, a competência é uma exigência do processo ou da dinâmica organizacional, e deve estar presente no indivíduo, em função das exigências que o cargo acarreta. As “competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis relacionados ao trabalho” (PICARELLI, 2002, p.219).

Isso quer dizer que ser competente passa a ser a consequência da utilização adequadapelo profissional de seus atributos de competência, isto é, dos conhecimentos,habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função que elede desempenha.

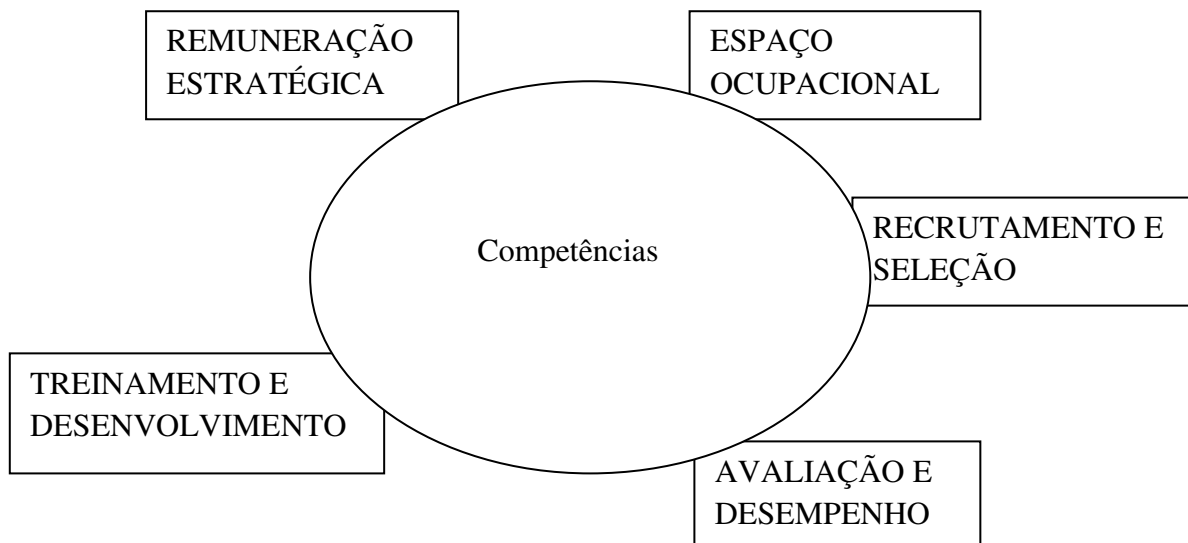
Assim sendo, é de suma importância:

Destacar e valorizar qualificações, competências e habilidades das pessoas com referências essenciais para o sucesso das atividades e dos negócios das organizações, por sua vez, conduz a importante mudança de paradigma na gestão de pessoas, a seleção, o treinamento, o desempenho, a remuneração e a carreira passam a ser mais objetivamente centrados nelas(RESENDE, 2002, p.380).

Dessa forma, faz-se imprescindível estudar como a área de Recursos Humanos pode ajudar a organização no delineamento das estratégias voltadas para a gestão por competência. Adiante iremos a analisar alguns dos sistemas que poderão viabilizar a contratação de pessoas tendo em vista os objetivos da empresa.

A figura abaixo nos mostra alguns sistemas da área de recursos humanos:

**Figura 02:** Os Sistemas da área de RH



**Fonte:** Adaptado de Resende (2002).

### **2.3.1 Recrutamento e seleção**

A forma como os profissionais são atraídos e selecionados para ocupar os cargos disponíveis na organização, irão refletir os objetivos e metas da mesma. Aos cargos são desenhados com as especificidades de cada um, desenvolvidos em torno das competências e habilidades que o ocupante deve ter, assim definidos pela empresa. Portanto,

a elaboração e o dimensionamento de pessoas, também conhecido como planejamento estratégico de pessoal, apesar de não ser exatamente uma ação apenas vinculada aos processos de recrutamento e seleção, é uma atividade fundamental e de grande importância para a orientação dos processos e obtenção de profissionais (PICARELLI, 2002, p.221).

Ou seja, o planejamento estratégico de pessoas é que vai definir o nível de competência de cada colaborador. Igualmente, que ele também delinea o perfil das pessoas e a quantidade que cada equipe deve possuir para atender aos objetivos especificados pela organização. Decidindo de forma qualitativa e quantitativa o grau de habilidade esperado perante cada competência traçada.

### **2.3.2 Espaços ocupacionais**

Os cargos ou grupamento de cargos dentro de uma estrutura organizacional são definidos de espaços ocupacionais. Para Picarelli (2002, p.221) “um dos grandes desafios no momento de elaborar uma estrutura organizacional é garantir sua aderência com as estratégias definidas pela empresa”.

A gestão por competência exige que as relações funcionais sejam mais complexas, porém, flexíveis e que possam ser representadas por matrizes, estruturas mais elaboradas e outras (PICARELLI, 2002).

### 2.3.3 Remuneração

Na gestão por competências, a forma de remuneração é bastante diversificada e especialmente focada nas estruturas organizacionais da empresa. Ou seja, a remuneração vai depender do tipo de atividade, das habilidades e competências desenvolvidas.

No entendimento de Picarelli (2002, p.224),

na gestão por competências, o sistema estrutural predominante é a remuneração por competências, que constitui a base do salário. A remuneração é determinada pela formação e capacitação dos profissionais, refletidas em termos de competências previamente definidas pela organização. O sistema orienta o desenvolvimento da carreira de acordo com as competências aplicadas aos processos de trabalho, com os objetivos estratégicos da organização e também com os resultados esperados.

Por outro lado, Resende (2002, p.383) nos alerta sobre quando ocorre a

insuficiente assimilação dos conceitos e benefícios do novo modelo de remuneração por competências e habilidades e dúvidas não devidamente esclarecidas sobre as possibilidades de riscos trabalhistas e quanto à eficácia organizacional introduzida por ele. É bem verdade que as forças de resistência às mudanças carregam nas tintas ao levantar dúvidas e questionamentos.

Portanto, é de suma importância se observar as competências previamente estabelecidas pela organização quando se fala em remuneração. Esta constitui uma remuneração estratégica, baseada nos objetivos e resultados esperados pela empresa.

### 2.3.4 Avaliação de desempenho

Quando se fala em avaliação de desempenho na gestão por competências, devem ser observados alguns fatores estabelecidos para viabilizar a seleção com mais precisão e de acordo com o que a organização necessita. Para Resende (2002, p.223), na avaliação de desempenho deve haver:

- Acompanhamento da performance de cada um de seus profissionais no sentido de verificar sua evolução na carreira por meio do aumento do seu nível de proficiência já adquirida ou pela conquista de uma nova competência;

- Acompanhamento do desempenho individual no tocante ao alcance de metas estabelecidas.

Assim, a avaliação de desempenho vai fornecer subsídios para que a empresa possa ficar ciente das competências dos seus colaboradores, além de, dar suporte na hora de definir a remuneração, bem como serão desenvolvidas estas competências para uma melhor atuação da organização no mercado.

Vale destacar que não só os sistemas apresentados são importantes para uma boa gestão por competências, pois nessa modalidade, é imprescindível que a área de recursos humanos da empresa esteja em perfeita sintonia para um melhor desempenho da organização.

### **2.3.5 Treinamento e desenvolvimento**

O treinamento tem sido desenvolvido ao longo dos tempos nas organizações com o intuito de que haja um melhor preparo dos funcionários dentro de uma organização, de maneira com estes possam atingir um índice mais elevado de produtividade.

O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave de eficácia empresarial (BOOG, 1994, p.17).

É essencial manter um padrão elevado de qualidade em mão de obra, produtos e serviços prestados para que assim possa-se estar hábil a competir no mercado de trabalho. No entanto, para atender essa necessidade e se manter em um nível considerado alto para este cenário competitivo do mercado atual, é de grande importância que as organizações investiam no desenvolvimento das pessoas. Neste sentido o treinamento é uma ferramenta de qualificação e de desenvolvimento de competências, agregando valores aos profissionais e à empresa. Ter profissionais qualificados favorece a melhoria da imagem da empresa junto aos consumidores, e propicia a otimização dos resultados.

Chiavenato (2002, p.497) acredita que será através do treinamento que o indivíduo assimilará melhor as informações, desenvolverá suas habilidades, atitudes e comportamentos



diferentes e conceitos abstratos. O quadro abaixo mostrará os tipos supracitados de mudanças de comportamento através do treinamento.

**Quadro04.** Tipos de mudanças de comportamento através do treinamento.

<b>Transmissão</b>	<b>Desenvolvimento de habilidades</b>	<b>Desenvolvimento de atitudes</b>	<b>Desenvolvimento de conceito</b>
Aumenta o conhecimento das pessoas: informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes.	Melhora as habilidades e destrezas: habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas, ferramentas.	Desenvolve/modifica comportamentos: mudanças de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilização com as pessoas, com os clientes internos e externos.	Eleva o nível de abstração: desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e externos.

**Fonte:** Adaptado Carrera,Silva (2000, p.05).

Entende-se então que os programas de treinamento estão praticamente voltados para desenvolver conceitos e elevar o nível de conhecimento de seus colaboradores. Desse modo, estimular conhecimento é o mesmo que capacitare treinar os indivíduos, mas isso não implica em treinar apenas por treinar, inserir várias ferramentas para um melhor desempenho, e sim em promover um ambiente capaz de formar ideias e conceitos.

## 2.4 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS

Diante do que foi exposto a respeito dos pilares da competência pode-se entender que o conhecimento e a habilidade estão enquadrados nas competências técnicas, enquanto que a atitude se refere à competência comportamental.

Conforme Leme (2005) apudLopes (2007, p.14) as competências técnicas é tudo o que um profissional precisa saber para desempenhar bem a sua função na empresa e as competências comportamentais é tudo que ele precisa demonstrar como diferencial competitivo e causa impacto nos seus resultados.

O autor ainda defende que em gestão por competência, é preciso gerenciar os dois tipos de competência e para ele o grande desafio do RH é a identificação e a mensuração das competências comportamentais, já que estas não podem ser investigadas nos currículos dos candidatos e nem em entrevistas e testes práticos.

Para tanto se faz necessária a realização de um mapeamento das competências técnicas e comportamentais. Rabaglio (2004) apud CARDOSO, 2006, p.26) “salienta que mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa”. Este se dá através dos passos abaixo indicados:

**1º Passo – Pesquisa dos Indicadores de Competência**

Para se alcançar as competências técnicas e comportamentais, o caminho a ser tomado dá-se pelos Indicadores de Competências. Portanto, precisa-se de todas as informações a respeito do cargo a ser mapeado para chegar à conclusão de quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis para o sucesso.

**2º Passo – Agrupamento de Competências Comportamentais**

Busca-se nesse passo uma forma de organização para trabalhar com essas Competências Comportamentais, colocando-as em pequenos grupos, permitindo criar ferramentas de avaliação para observá-las.

**3º Passo – Definição das Competências Técnicas e Comportamentais**

Neste passo, o modelo de mapeamento compreende os conhecimentos e habilidades, os quais são as competências técnicas do cargo. Enquanto as atitudes são as competências comportamentais. Durante esse evento faz-se a definição das competências.

Desta forma, com a realização do terceiro passo, chegaremos ao perfil de competências técnicas e comportamentais. O autor acima ainda salienta que existem níveis de competência a serem avaliados a partir de uma escala de importância que variam do inaceitável, insatisfatório, médio, bom até ao excelente. Sendo atribuído uma nota de 1 a 5 para cada nível (CARDOSO, 2006, p.26).

Assim sendo, o que diferencia um funcionário dos demais é a sua capacidade de atuação dentro do cargo que ocupa em uma organização, visto que para ser um bom funcionário é necessário possuir os requisitos mínimos exigidos, de maneira que o trabalhador se esforce para atender as necessidades da empresa.

## **2.5 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E FUNCIONAIS**

Se de um lado temos o conjunto de competências que são intrínsecas das pessoas, ou seja, que precisam ser adquiridas e desenvolvidas para que as organizações atinjam suas metas, de outro, temos as competências das organizações que são justamente o conjunto de habilidades, atitudes e técnicas que resultam em seu diferencial competitivo no mercado ao qual está inserida. Dessa forma, pode-se entender que tanto as competências individuais

quanto as organizacionais estão ligadas, na medida em que uma exerce uma forte influencia sobre a outra.

Veremos adiante as definições do que vem a ser competências individuais, organizacionais e funcionais.

### **2.5.1 Competências individuais**

As competências individuais estão atreladas ao indivíduo, ou seja, são conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa tem e que a torna capaz de desenvolver as funções organizacionais que lhe são propostas.

No entendimento de Vilas Boas e Andrade (2009 apud ANDRADE et al 2011, p.41),

as competências individuais, ou humanas ou profissionais são características que o funcionário deve possuir para auxiliar a empresa no cumprimento de seus objetivos, constituindo como base para as competências organizacionais. Representa o CHA (conhecimentos, habilidade e atitude) da pessoa ou da equipe de trabalho que irá possibilitar o diferencial competitivo para a empresa.

Segundo o entendimento acima, o indivíduo deve ter os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a organização consiga atingir seus objetivos, atingindo as metas traçadas e o planejamento estratégico para a própria pessoa e para sua equipe.

Andrade et al (2011, p.42) arremata afirmando que:

Para a composição da competência do indivíduo, envolve desde a formação intelectual, experiências vivenciadas ou observadas, sua desenvoltura de resolução dos fatos, crenças e valores que servem de alicerce para o entendimento do que é correto e do que não o é, e das relações de convivência em sociedade.

Para uma melhor compreensão do assunto, temos os ensinamentos de Vilas Boas e Andrade (2009 apud ANDRADE et al 2011, p.41) estabelecem que:

- a) conhecimentos – constituição de informações apropriadas para os desenvolvimentos das tarefas. Sua aquisição pode ser mediante experiência profissional, educação formal ou treinamento no trabalho;
- b) habilidade – proficiência na utilização das ferramentas e equipamentos de trabalho. Podendo ser adquiridos com cursos técnicos, leituras e estudos diversos ou mesmo, no próprio trabalho (podendo ser informalmente ou por meio de um curso). Sua comprovação acontece por intermédio de provas, certificados, etc.;

c) atitudes – maneira como o indivíduo age perante as circunstâncias, o comportamento deste em relação ao trabalho, às situações e às pessoas.

A junção desses três fatores constituem as capacidades da pessoa que ajudarão na sua atuação dentro do ambiente de trabalho. Os elementos que compõem o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) envolvem sua formação como um todo, ou seja, a construção do conhecimento desde o início da vida até as especializações profissionais, que servem de base para que o indivíduo tenha noção do que é certo e errado, alinhando seu aprendizado com os alicerces organizacionais.

Por outro lado, “o sistema gerencial busca o desenvolvimento das competências profissionais, mediante a qualificação, o aperfeiçoamento das capacidades, para a execução das atividades empresarias. [...] (ANDRADE et al 2011, p.43).”

Quando falamos sobre competências individuais, é de extrema relevância o entendimento de que:

A noção de competências se articula à de complexidade, à medida que pessoas com maior nível de desenvolvimento são capazes de maior abstração e, portanto, possuem competências em maior grau de sofisticação. Dois profissionais podem ter a competência “orientação de para o cliente”, porém, para um profissional júnior, bastaria “atender às pessoas com prestatividade e diligência”; para outro, mais sênior, seria desejável que a competência abrangesse “desenvolver estratégias para aplicação do produto no cliente”, ou seja, a competência seria exercida em um nível de complexidade superior (FLEURY; FERNANDES, 2007, p.106).

É imprescindível destacar que “para atingir resultados através das pessoas é necessário atrair e investir desde a contratação com a definição correta do perfil que deseja contratar até a retenção deste capital intelectual e o desenvolvimento das pessoas” (IRIAS, 2010, p.01).

Por fim, a gestão por competências deve promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, avaliando individualmente o desempenho para que sejam traçadas metas que beneficiem a organização e os colaboradores. Porém, nesse tipo de gestão, deve-se ter em mente que a remuneração é diferenciada e segue parâmetros de eficiência no trabalho, com o aperfeiçoamento das qualidades já existentes e que podem ser melhoradas. Tudo isso converge para atingir os objetivos individuais, da equipe e organizacional.

## 2.5.2 Competências organizacionais

Nesse contexto, a empresa procura desenvolver suas competências para conseguir diferencial competitivo e se destacar no mercado, chegando a um patamar de lucratividade confortável e equilibrado. Uma vez que “criar um diferencial no ambiente mercadológico implica em trabalhar visando o aumento da qualidade na produção e serviços, procurando satisfazer aos clientes” (ANDRADE et al 2011, p.43).

Para Ruas (2003apud ANDRADE et al 2011, p.45) “na instância corporativa, e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica”.

Zarifian (1999 apud FLEURY; FLEURY, 2000) distingue as competências de uma organização como:

- a) competências sobre processos de trabalho;
- b) competências técnicas, conhecimentos mais específicos, direcionados a realização de cada atividade;
- c) competências sobre a organização, saber todo o processo de organização dos fluxos de trabalho;
- d) competências sociais, relacionamento com as pessoas, o saber ser, constando de autonomia, responsabilização e comunicação.

Essas competências estão ligadas a uma dimensão organizacional, que envolvem um maior número de fatores e grau de complexidade ao se comparar com as competências individuais. Aqui, leva em consideração, todos os membros da empresa, sejam eles internos ou externos.

É importante destacar que:

Para desenvolver um trabalho bem alinhado, caberá às empresas definir suas Competências Organizacionais, através de indicadores como missão, visão, valores, estratégias, etc. Com o fortalecimento da parceria entre RH e gestores, a preparação da empresa para implementação de uma metodologia, torna-se mais fácil, iniciando com a devida sensibilização e conscientização da alta direção (IRIAS, 2010, p.01).

Dessa forma, o planejamento estratégico que desenhas metas e objetivos depende de um todo que compõe a organização para ser atingido, não só de um setor ou área, mas de todos os seus departamentos trabalhando em conjunto para que o desempenho seja satisfatório e traga diferencial competitivo frente ao mercado repleto de adversidades que exige atitudes rápidas por parte da empresa.

### 2.5.3 Competências funcionais

Essas competências dizem respeito as que estão ligadas a atividades coletivas que buscam realizar/produzir os serviços/produtos para o mercado. Em outras palavras, Ruas (2005 apud ANDRADE, 2011, p.46) nos esclarece que:

são competências associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização, ou está relacionada aos seus principais macroprocessos, podendo neste aspecto: conceber e produzir produtos e serviços que estejam adequados às exigências do mercado; garantindo sua comercialização em médio prazo; obter insumos e/ou informações para atender a necessidade da produção dos produtos e serviços; gerir a manutenção e a logística interna e externa da empresa; gerir os recursos tangíveis e intangíveis, etc.

Assim, as competências funcionais são o conjunto de conhecimentos e habilidades percebidos por toda a organização para atingir os objetivos em conformidade com o desenvolvimento das pessoas e com as competências organizacionais.

O artigo publicado pela Intelligere (p.05) nos Mostra um quadro comparativo entre a gestão por competência funcional e por processos:

**Quadro 05:** Comparação das entradas e saídas possíveis de sistemas de gestão de Competências por função e por processos.

FUNCIONAL	POR PROCESSOS
<p>Entrada genérica de dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais as competências necessárias ao Gerente de Marketing?</li> <li>- Quais as competências necessárias ao “cargos X”?</li> </ul>	<p>Entrada objetiva de dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais as competências necessárias às tarefas de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Segmentar o mercado?</li> <li>o Precificar o produto?</li> <li>o Estabelecer a estratégia de marketing?</li> <li>o Verificar qualidade do produto?</li> <li>o Outros.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Saída agregada (“míope”) de dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dado que estamos deficientes em “precificar produto”, quem eu treino em quê?</li> <li>o Pergunta ininteligível, sem resposta.</li> </ul>	<p>Saída precisa (“focada”) de dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dado que estamos deficientes em “precificar produto”, quem eu treino em quê?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Classificação dos profissionais mais indicados com a lista de treinamentos mais urgentes.</li> </ul> </li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Intelligere (p.05).

Andrade et al (2011, p.47) conclui que “as competências funcionais compreendem ao desdobramento das atividades específicas de determinada área na empresa. Certamente está interligada na consecução dos serviços e dos produtos do ambiente empresarial”. Isso implica dizer que equivalem à capacidade de desempenhar as técnicas de trabalho existentes nas diversas áreas da organização.

Deste modo, as competências funcionais se referem “aos desempenhos ou resultados pré-definidos que um trabalhador deve comprovar. Torna-se importante ressaltar que estes desempenhos ou resultados derivam-se de uma análise das funções que compõem o processo produtivo” (CARDOSO, 2006, p.28).

## **2.6 MODELOS DE COMPETÊNCIA**

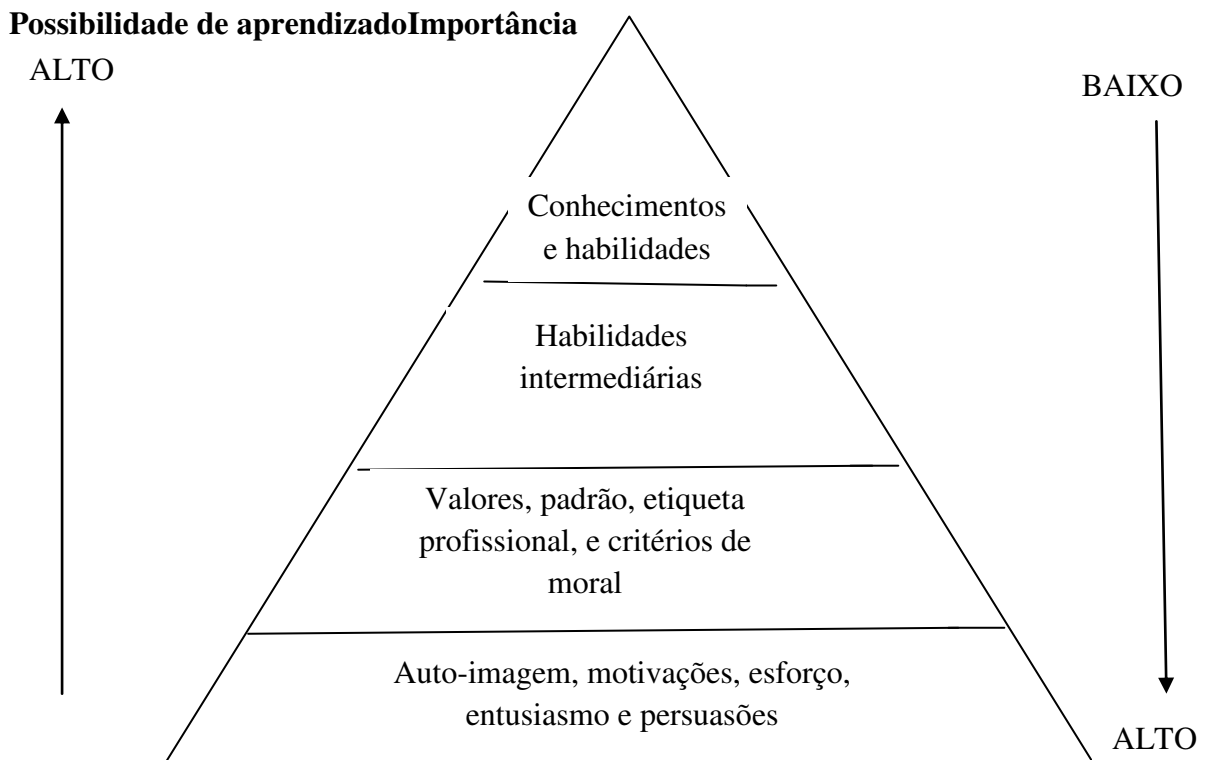
Para que as organizações se mantenham competitivas no mercado de trabalho são de extrema importância que estejam atentas às características demonstradas por parte dos funcionários em relação ao modelo estabelecido em cada instituição, para que dessa forma os colaboradores possam alcançar com eficiência as metas elaboradas por cada organização.

Existem vários tipos de modelos de competência. Estes, ao serem adotados pela organização, devem estar de acordo com a estrutura organizacional. A seguir, passaremos a estudar alguns desses modelos de competência que servem como ferramenta para identificar as competências eficientes no âmbito organizacional. Porém, não são os únicos modelos, mas apresentaremos os mais pertinentes a este estudo.

### **2.6.1 Modelo Iceberg**

Este modelo é dividido em quatro aspectos e apresenta em seu ápice os conhecimentos e habilidades, depois temos as habilidades intrínsecas logo abaixo, seguidas da moral, valores, etiqueta profissional e por fim, a motivação, capacidade de persuasão, auto-imagem, entusiasmo e esforço.

**Figura 03:** Modelo Iceberg



**Fonte:** Adaptado de Bergenhenegouwen, Horn e Mooijman (1997 apud BARBOSA, 2008, p.30).

Esse modelo segue a forma de um iceberg, para os autores, o topo tem mais visibilidade, podendo ser visto com facilidade, portanto, quanto mais forem descendo os níveis, mais difícil será a percepção dessas características no profissional.

Para Andrade et al (2011, p.49):

o modelo iceberg estabelece que as competências façam parte da composição do indivíduo. Constituem nas habilidades da pessoa em desenvolver determinada tarefa. O que estabelece como uma característica pessoal para desempenhar determinada atividade no emprego, com um nível altíssimo de eficácia.

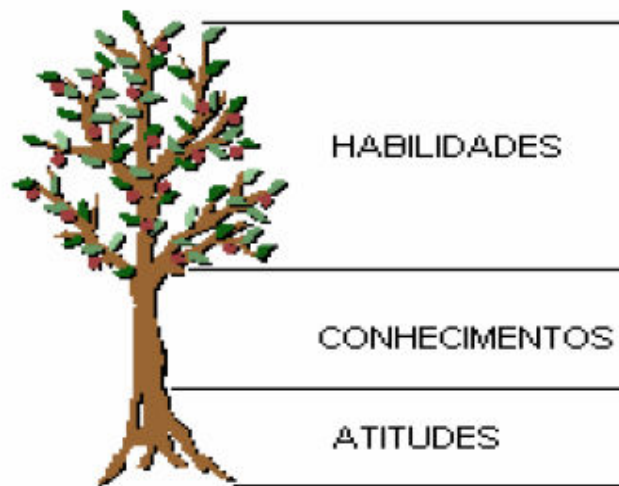
Porém, os aspectos que ficam mais escondidos são os que realmente impulsionam o indivíduo a desenvolver suas competências, como a motivação, persuasão e valores, por exemplo. Segundo esse modelo, as características podem ser medidas ou pelo menos graduadas quanto a facilidade de percebê-las, no entanto, não há a mensuração de outros componentes importantes na competência que são o comportamento e desempenho.



## 2.6.2 Modelo Árvore das Competências

Este modelo nos traz a concepção de união e interdependência entre as dimensões da competência, ou seja, no topo estão as habilidades que são a externalização do aprendizado, as técnicas e capacidades; no tronco serão acumulados os conhecimentos; e por fim, a raiz se estrutura nas atitudes que se perfazem pelas características de valores, etiqueta, persuasão e crenças do profissional.

**Figura 04:** Modelo Árvore das Competências



**Fonte:** Adaptado de Gramigna (2002)apud BARBOSA, 2008, p.32).

É relevante destacar que “a figura acima ilustra o posicionamento das competências humanas. O modelo de árvore das competências auxilia aos gestores mediante a seleção das capacidades que são de interesse das empresas” (ANDRADE et al 2011, p.50).

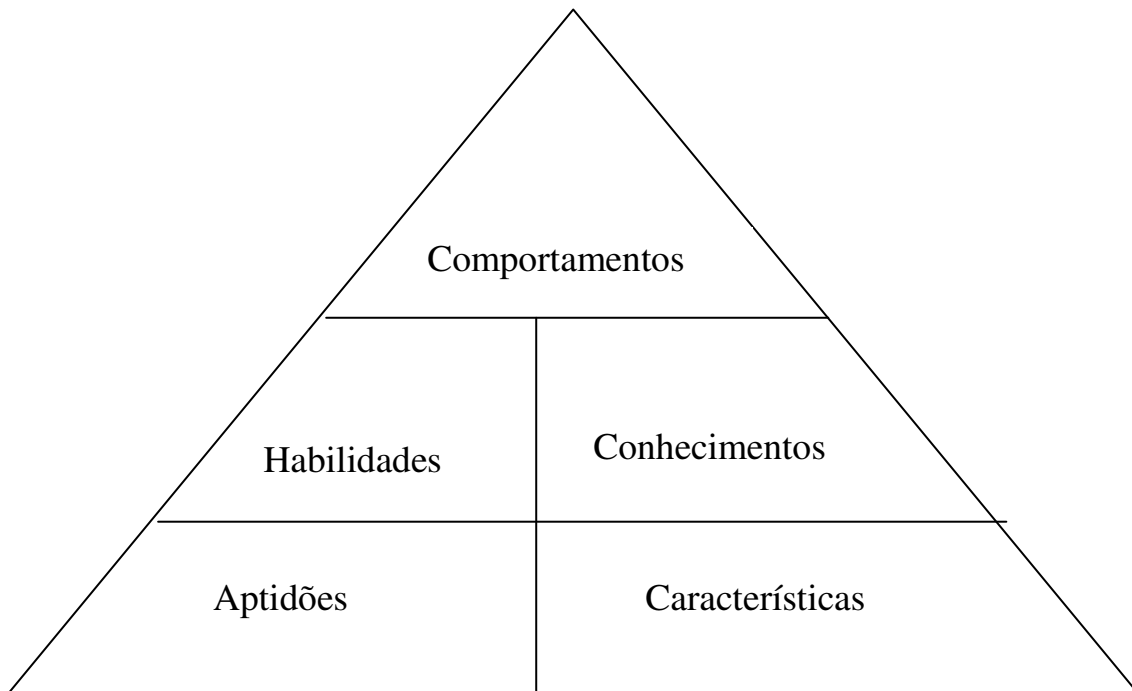
A união desses elementos é de suma importância para que as pessoas sejam tecnicamente aptas, colocando em prática o que foi aprendido. “Dessa forma, a falta de um destes itens, conhecimento, habilidades e atitudes, para a pessoa, impossibilitam de alcançar os resultados almejados” (ANDRADE et al 2011, p.52).

Por outro lado, “a árvore das competências enfoca os aspectos formadores da competência, mas de forma similar ao modelo anterior, não inclui na representação das competências individuais aspectos como comportamento e desempenho” (BARBOSA, 2008, p.32).

### 2.6.3 Modelo Pirâmide das Competências

O modelo pirâmide das competências propõe uma combinação de habilidades e conhecimentos associados a características e aptidões natas das pessoas com o intuito de obter comportamentos específicos e desejados do profissional.

**Figura 05:** Modelo Pirâmide das Competências



**Fonte:** Adaptado de Lucia e Lepsinger (1999, p.07 apud BARBOSA, 2008, p.33).

Andrade et al (2011, p.55) enfatiza que “os comportamentos individuais, em que constituem estilos pessoais, compostos pelas ações e aptidões são importantes no desenvolvimento das atividades do trabalho”.

Assim, “a representação da pirâmide das competências relaciona a competência com comportamentos, evidenciando as características natas” (BARBOSA, 2008, p.33).

Portanto, “o conjunto de atributos que formam o modelo pirâmide das competências é mais completo. Pois, confere em sua estrutura as características ministradas pelos modelos já apresentados e ainda agregando peculiaridades congênitas do indivíduo” (ANDRADE et al 2011, p.54).

Dessa forma, dos modelos apresentados, este se mostra mais completo por conter fatores que podem dar suporte e avaliar o comportamento e conhecimentos do indivíduo, alinhando habilidades e conhecimentos com aptidões e características que são importantes no desenvolvimento do trabalho na organização.

## **CAPÍTULO II – REDE DE ENSINO LUIZ FLÁVIO GOMES**

## **3REDE DE ENSINO LUIZ FLÁVIO GOMES**

### **3.1 A EMPRESA - PERFIL ORGANIZACIONAL**

#### **3.1.1 Razão Social(Franqueado)**

- ✓ Liberdade, Cursos e Eventos LTDA – Franquia da LFG (Residência Jurídica).

#### **3.1.2 Nome Fantasia**

- ✓ Rede de Ensino Luiz Flávio Gomes (LFG)

#### **3.1.3 Localização**

- ✓ Rua: Vidal de Negreiros, nº 59Bairro: Centro. CEP: 58700330. Cidade de Patos/PB.

#### **3.1.4 Logomarca**



#### **3.1.5Ramo De Atividade**

- ✓ Ensino de Educação à distância (via satélite, sistema tele presencial);
- ✓ Cursos para concursos públicos, pós-graduação na área jurídica e preparatórios para o exame da ordem.

#### **3.1.6 Forma Jurídica**

- ✓ Pessoa jurídica de direito privado.

#### **3.1.7Cadastro Nacional De Pessoa Jurídica – CNPJ**

- ✓ 07.656.271/0001-49

### **3.1.8 Número de Funcionários**

É composto 02 Diretores, e por 11 Colaboradores: sendo 1 coordenador, 1 técnico para sistema satelitário, 4 secretários, 4 atendentes, e 1 faxineira.

### **3.1.9 Serviços Oferecidos e comercializados**

- ✓ Serviços de ensino via satélite, cursos para concursos públicos, pós-graduação na área jurídica e preparatório para o exame da OAB.
- ✓ 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.

## **3. 2ARÉA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO**

A empresa tem a área de abrangência à cidade de Patos e região e alguns estados vizinhos como o de Pernambuco e Rio Grande do Norte.

## **3.3 CLIENTELA ATINGIDA**

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

## **3.4 CONCORRÊNCIA**

Atualmente, são muitas as organizações existentes que trabalham com o mesmo ramo de atividade instalada na cidade de Patos-PB que são: Central Pró-concursos, UNOPAR, Grupo UNINTER, Damásio de Jesus, FIP e UNIP.

### **3.5 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, 2012).

### **3.6 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, 2012).

### **3.7HISTÓRICOLFG**

No início de 2002, paralelamente à ideia 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.

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 tele presencial 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.

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 (tele presencial) 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 tele presenciais. Para apoiar e complementar os cursos básicos, a Rede LFG criou ainda o curso "Resolução de Questões" assim como o curso de "Prática Forense".

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.

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.

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).

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.

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.

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 ofQuality 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.

A Rede LFG está presente em mais de 400 cidades no Brasil. 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. (Fonte: Site LFG, 2012).

### **3.8 HISTÓRICO DA FRANQUIA LFG PATOS**

A franquia LFG da cidade de Patos-PB foi fundada em 2006, pela empresária Edilene Teixeira de Araújo Silva, residente na cidade de Maceió-AL, 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, por já ter um vínculo familiar perto da cidade, sendo Patos conhecida como a capital do sertão ser a que melhor se enquadrava no perfil desejado, de maneira com que esta pudesse atender aos demais clientes das cidades circunvizinhas que se interessassem pelos cursos oferecidos pela rede, por ser um polo educacional já visado pelos estudantes que visitavam a cidade de Patos. Tornando-se hoje um dos maiores centros de ensino local da região do alto sertão paraibano, tendo um crescente aumento de demandas em épocas de concursos para as fases do exame 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.

## **CAPÍTULO III- METODOLOGIA**

## **4METODOLOGIA**

A metodologia utilizada quanto aos objetivos será a pesquisa a descritiva, porque iremos procurar expor as características dos funcionários da empresa estudada.

### **4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Na visão 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”. Neste trabalho teve como instrumento a pesquisa bibliográfica, pois, se embasou em diversos autores a respeito da gestão por competência. Tendo como metodologia adotada o estudo de caso com abordagem quantitativa.

### **4.2 LOCAL DA PESQUISA**

O presente estudo será desenvolvido na cidade de Patos, localizada no sertão do Estado da Paraíba, situa-se a 300km da capital de João Pessoa. Está situada à margem da BR 230, a principal via de transporte que liga o interior do sertão e o litoral.

A cidade de Patos se caracteriza como grande centro comercial e polo educacional do interior do estado, com abrangência com os Estados do Rio Grande do Norte e Pernambuco, onde muitos estudantes saem de suas cidades em busca de uma formação. Com cerca de 100 mil habitantes, é o quarto maior município paraibano em população, atrás de João Pessoa, Campina Grande e Santa Rita.

A coleta de informações a respeito do problema proposto será feito com os funcionários da franquia da Rede de Ensino LFG/Residência Jurídica, localizada na Rua Vidal de Negreiros, n° 59, no centro de Patos/PB.

### **4.3 UNIVERSO E AMOSTRA**

Segundo Vergara (2007), população não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características de estudo.

O universo da pesquisa é constituído por 11 colaboradores da franquia LFG. Foram aplicadas 16 perguntas objetivas, para possivelmente chegar à conclusão mediante aos objetivos traçados para este estudo.

### **4.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS**

Quanto à coleta de dados, o instrumento utilizado foi o questionário, na qual se pode conferir no apêndice deste trabalho, o que se caracteriza em um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo entrevistado (GIL, 2010). Onde neste questionário foram abordadas questões que podem identificar como os funcionários da instituição se comportam uns com os outros, com a sociedade no local de trabalho e de que forma estes atendem a clientela.

### **4.5 ANÁLISE DOS DADOS**

Cervo (2002) afirma que a pesquisa serve como forma de mostrar resultados, independente de qual seja o tipo de investigação. Logo, a pesquisa é feita para alcançar os resultados esperados neste estudo de caso.

Na análise dos dados foi feita a utilização do programa computacional Microsoft Office Excel para construir tabelas e gráficos, ajudando a dar um grande auxílio para a interpretação dos dados.

## **CAPÍTULO IV – RESULTADOS DO TRABALHO**

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

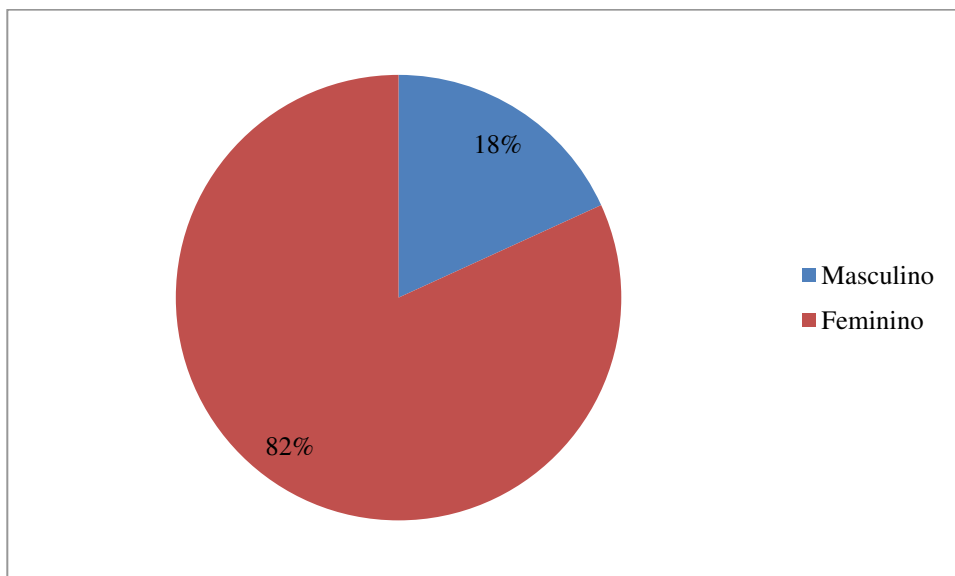
Baseado na proposta deste trabalho de desenvolver uma pesquisa para analisar o desenvolvimento das competências na empresa LFG, foi feita um questionário composta por 16 questões respondidas pelos 11 colaboradores, onde a coleta dos dados foi no dia 08 de novembro do corrente ano.

A primeira etapa do questionário é a respeito de perguntas pessoais, como o gênero, estado civil e a idade. Já na segunda etapa é sobre perguntas específicas em relação a pesquisa sobre a gestão de competências.

### 5.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO

#### 5.1.1 Gênero

Levando em consideração o gênero dos entrevistados, 82% correspondem às pessoas do gênero feminino e apenas 18% do gênero masculino. Observa-se que a empresa tem maior preferência de contrataras mulheres no quadro de seus funcionários, onde num universo de 11 colaboradores: nove são mulheres e apenas dois são homens.



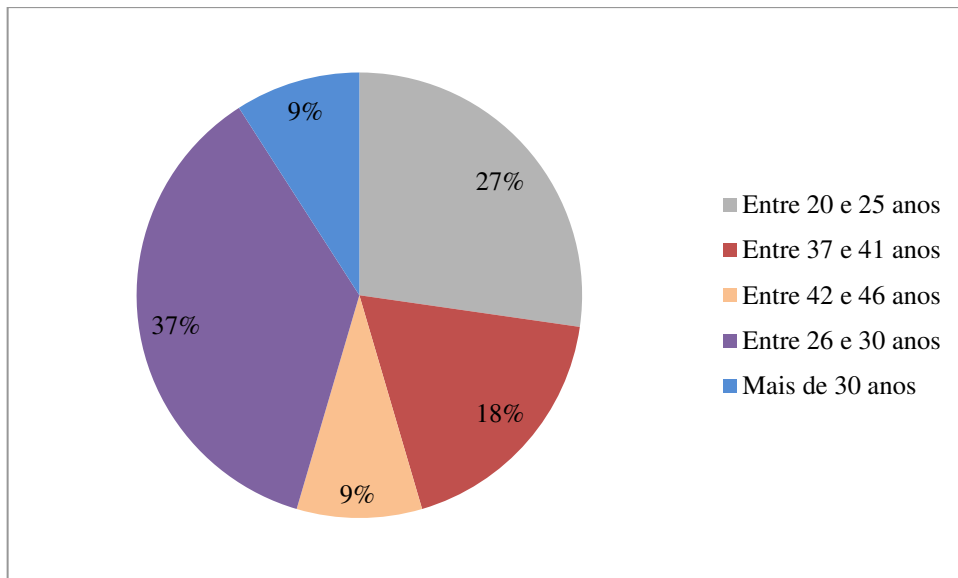
**Gráfico 01:** Gênero

**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

Atualmente é perceptível a grande isenção das mulheres no mercado de trabalho, onde muitas são chefes de família ou buscam apenas independência financeira. Os papéis diante da sociedade se modificaram, antes “donas do lar” hoje são as “donas do mercado” devido ao grande aumento de mulheres contratadas pelas empresas de diversos setores, principalmente das áreas de telemarketing e atendimento, por se relacionarem melhor com o público em geral.

### 5.1.2 Faixa Etária

Conforme a pesquisa em relação a faixa etária dos colaboradores analisa que 27% são jovens de 20 a 25 anos, 37% são adultos de 26 a 30 anos, 18% são de 37 a 41 anos, 9% corresponde a faixa entre 42 e 46 anos, e também 9% aos colaboradores com mais de 30 anos.



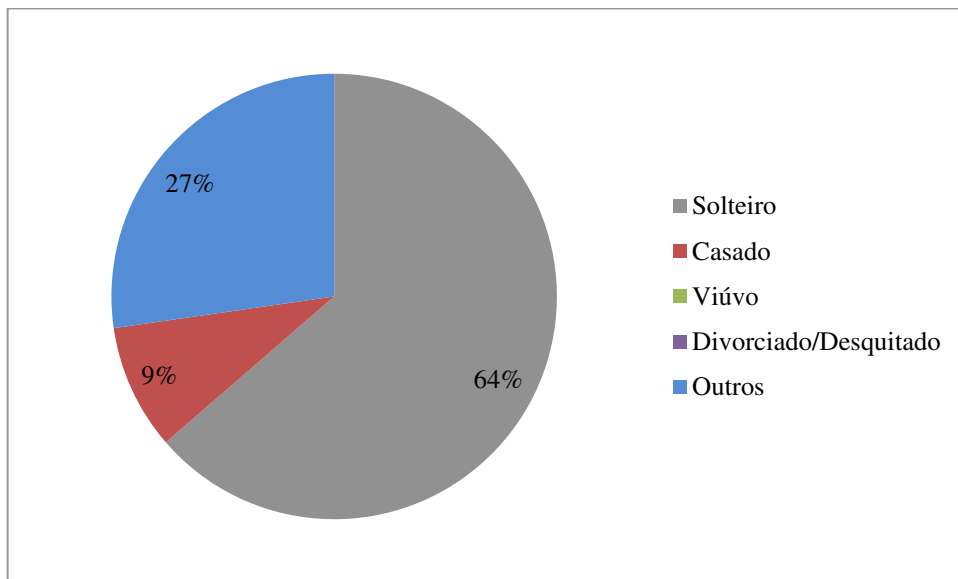
**Gráfico 02:**Faixa etária.

**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

O quadro de faixa etária defuncionários com maior percentagem é de jovens e adultos de idades maduras. Os 27% entre 20 a 25 anos são os graduados ou graduandos em algum curso universitários. Enquanto os 37% entre 26 e 30 anos possuem graduação ou alguma de experiência de mercado.

### 5.1.3 Estado Civil

Nas informações apresentadas a seguir a respeito do estado civil dos colaboradores, percebe-se que 64% são solteiros e 9%, são casados, e 27% correspondem a outros, onde se enquadram nesta categoria: pessoas que não são casadas no civil ou no religioso. Os viúvos ou divorciados/desquitados não tiveram representação nesta amostra com 0% do percentual.



**Gráfico 03:** Estado civil.

**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

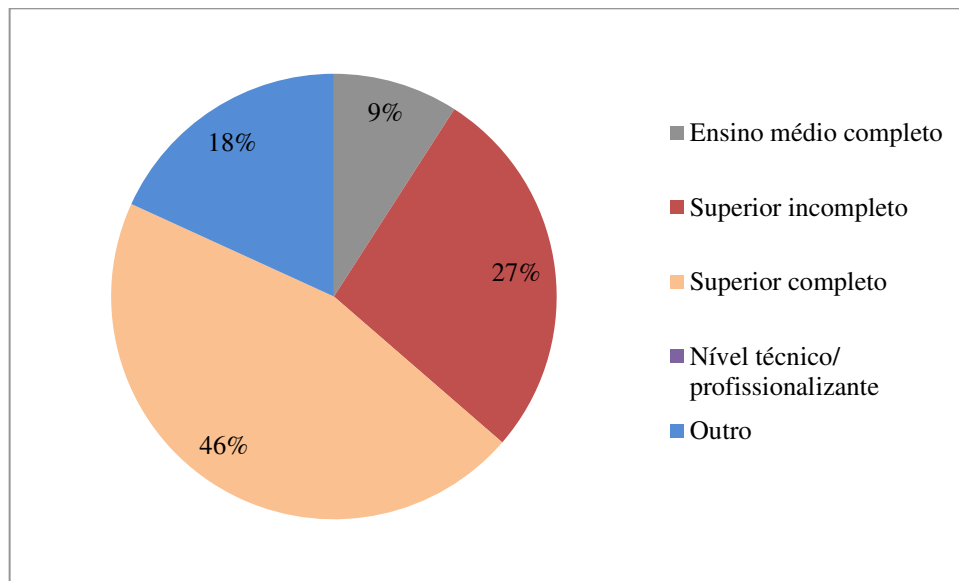
Os solteiros são a maioria dos funcionários devido a uma tendência de algumas empresas em preferirem pessoas que não tenham nenhum vínculo conjugal e nem de maternidade. Pois, muitas empresas acreditam que as pessoas com algum vínculo afetivo deixam às vezes ou sempre os interesses da empresa em segundo plano. Entretanto, já para outras empresas dependendo do cargo exposto preferem pessoas casadas por assimilarem a ideia de serem pessoas sérias e com responsabilidades.

### 5.1.4 Nível de instrução

Conforme o gráfico apresentado a maior porcentagem de instrução é de 46% com nível superior completo, 27% com curso superior incompleto, 09% ensino médio completo, e 18% outros, que estariam classificados nesta categoria: ensino médio incompleto e



fundamental completo ou incompleto. No que se refere ao profissional de nível técnico/ou profissionalizante teve 0% do percentual.



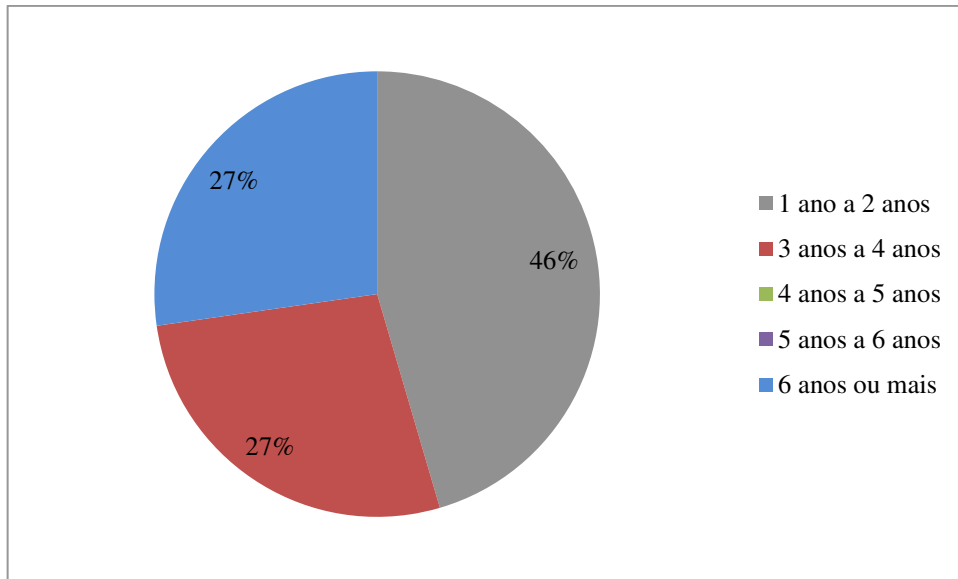
**Gráfico 04:** Nível de instrução.

**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

As maiorias dos colaboradores possuem nível superior completo e cursando alguma graduação de nível superior, fato que se torna relevante pelo ramo de atuação que a empresa atua na área educacional.

### 5.1.5 Tempo de trabalho

Em relação ao tempo de trabalho na instituição. Os dados apresentados mostra que o maior percentual é de 46% correspondendo o tempo de trabalho de a 1 a 2 anos, 27% aos tempos de 3 a 4 anos e esse mesmo percentual de 27% corresponde a 6 anos ou mais que o funcionário trabalha na franquia LFG. A empresa não possui funcionários que estão de 4 a 5 anos e de 5 a 6 anos.



**Gráfico 05:** Tempode trabalho.  
**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

Deve-se ter uma atenção maior nesse aspecto de permanência dos funcionários na empresa, pois 46% é um alto percentual de funcionários de estarem menos de dois anos na LFG de Patos, já que a mesma é uma empresa jovem com apenas 6 anos no mercado.

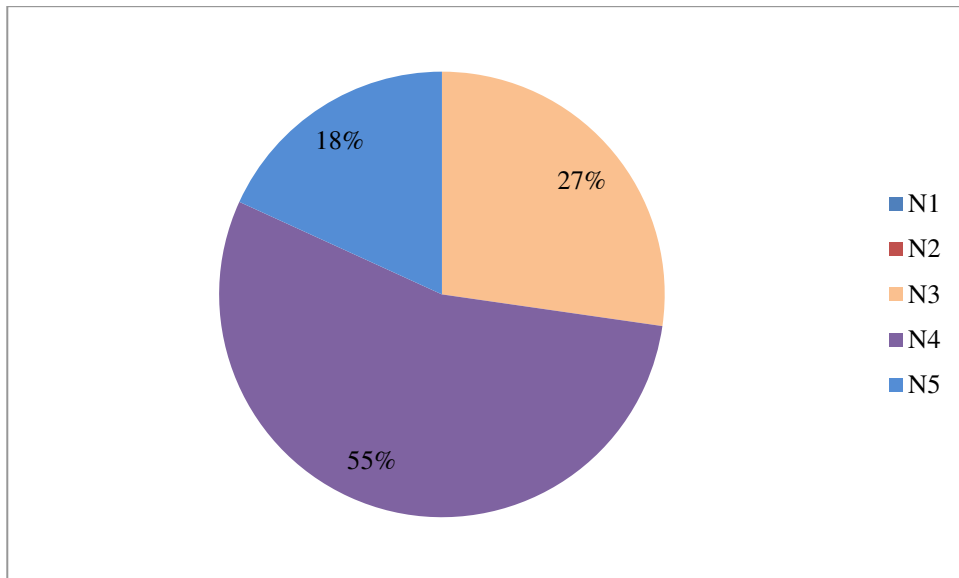
## 5.2 AVALIAÇÕES DAS HABILIDADES DE COMPETENCIAS NOS COLABORADORES

A segunda etapa das questões é a respeito de avaliações das habilidades de competências dos colaboradores que são medida atrás de níveis, onde os critérios de avaliação foram da seguinte forma:

- ✓ Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar **MENOS** você expressa a competência.
- ✓ Quanto mais próximo do número **CINCO** você se posicionar **MAIS** você expressa a competência no trabalho.
- ✓ Onde N, representa o grau de Nível de competência apresentada na empresa.

### 5.2.1 Conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos

No gráfico a seguir, nos mostra a avaliação em relação à habilidade técnica, se os colaboradores possui nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer a função, de maneira flexível.



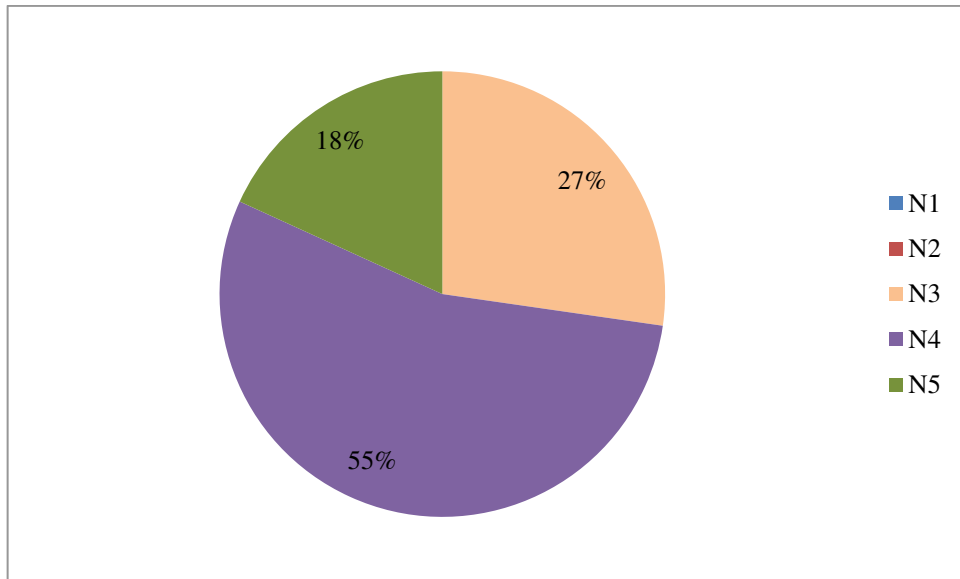
**Gráfico 06:** Conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões.

**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

Observa-se que o maior percentual (55% do total) corresponde ao nível quatro, 27% ao nível três, 18% ao nível 5. Os níveis dois e um não tiveram respostas afirmativas na pesquisa. Demonstrando assim que a maioria dos entrevistados está ciente das normas exigidas pela instituição e dos padrões adotados por esta que deverão ser seguidos. Ainda, mostrando também um nível considerável de pessoas que estão em um nível médio de conhecimento sobre as normas (27%).

### 5.2.2 Age com impessoalidade

A respeito dos funcionários reagirem com impessoalidade, não deixando que interesses particularidades se sobreponham aos institucionais. Tiveram-se os seguintes resultados: Com 55% ao nível quatro, 27% ao nível três, 18% ao nível cinco, e os níveis um e dois não marcaram no percentual.

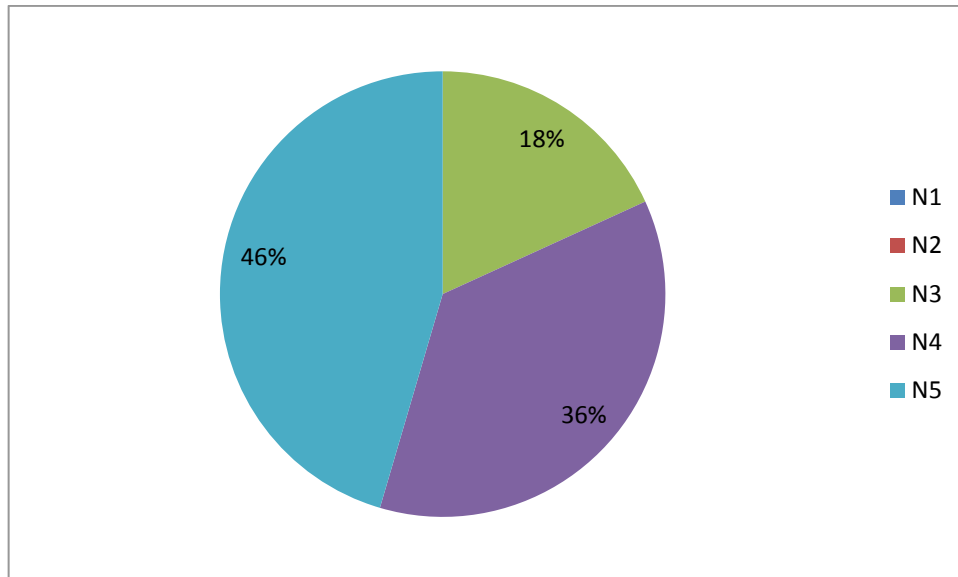


**Gráfico 07:** Age com impessoalidade.  
**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

O maior índice de competência ao que se refere que o colaborador age com impessoalidade foi do nível de 55%. Esse resultado foi positivo levando-se em consideração que a escala é de N1 até N5, mostra que os funcionários privilegiam os interesses institucionais.

### 5.2.3 Trabalho em equipe

O seguinte resultado é a respeito do questionamento se os funcionários trabalham em equipe, integrando-se de maneira participativa e colaboradora a serviço da empresa.



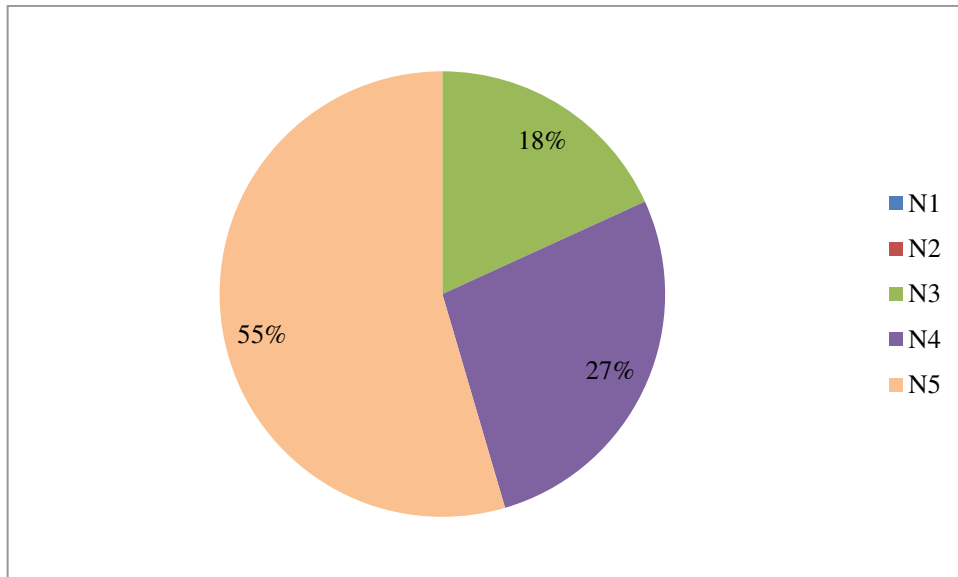
**Gráfico 08:** Trabalho em equipe.

**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

A análise do gráfico mostra altos níveis de competências de trabalho em equipe. O maior índice é de 46% do nível competência relacionado com o trabalho em equipe, 36% ao nível quatro, 18% ao nível três, os N2 e N1 não tiveram nenhuma resposta sobre a questão. Demonstrando assim, que a grande maioria dos funcionários sabe da importância do trabalho realizado em equipe. A grande maioria dos funcionários sabe da importância do trabalho realizado em equipe, de maneira que todos estejam engajados com o objetivo da empresa.

#### 5.2.4 Adaptável às mudanças

Os colaboradores responderam este questionamento: Demonstra ser adaptável às mudanças, assumindo uma postura positiva diante delas e as apoiando em prol dos resultados da instituição?

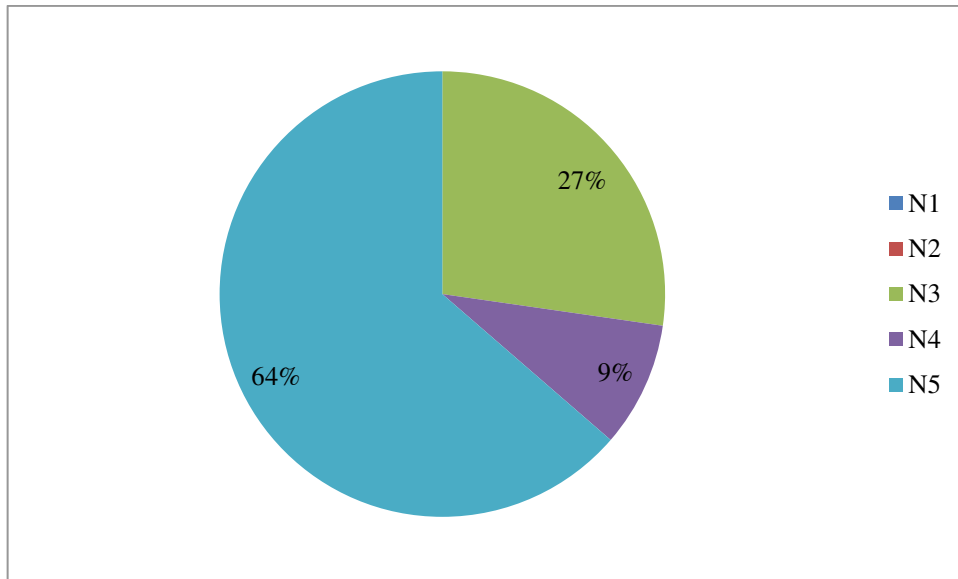


**Gráfico 09:** Adaptável às mudanças.  
**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

De acordo com as alternativas respondidas: 55% tem um alto índice que é o nível cinco de se adaptar as mudanças, 27% ao nível quatro, 18% ao nível três, os níveis dois e um não tiveram resposta. Nível de excelência de competência bem elevado, demonstrando que os colaboradores entendem a importância de mudança, visto que por ser uma empresa do ramo educacional tendem a evoluir conforme a sociedade.

### 5.2.5 Pontualidade e assiduidade: cumprimentoda jornada de trabalho

Em relação à pontualidade e assiduidade o cumprimentoda jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como frequência correspondeu a um excelente resultado de 64% ao nível cinco, enquanto de 27% ao nível três, 09% ao nível quatro. Os níveis um e dois não apareceram na pesquisa.

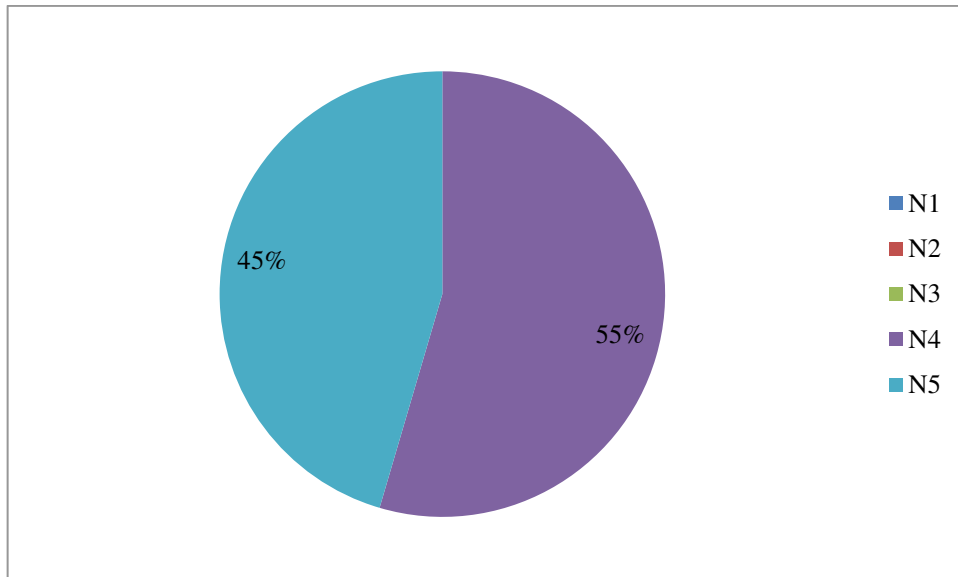


**Gráfico 10:** Pontualidade e assiduidade: cumprimento da jornada de trabalho.  
**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

Mostra que os funcionários estão realmente comprometidos com o trabalho, a pontualidade e assiduidade deveriam ser qualidades existentes nas pessoas, mas são características que algumas pessoas só adquirem quando começam a trabalhar, outras nem a responsabilidade do trabalho fazem estas sejam comprometidas com as jornadas de trabalho.

### 5.2.6 Procura manter-se atualizado e possui habilidades para resolução de problemas

Em relação a busca de estar atualizado para acompanhar as inovações da empresa e possui habilidades para resolução de problemas na execução de suas tarefas. Apresentou resultados excelentes: 55% estão no nível máximo cinco, 45% ao nível quatro de competência neste requisito. E os demais índices não obtiveram pontuação no questionário.



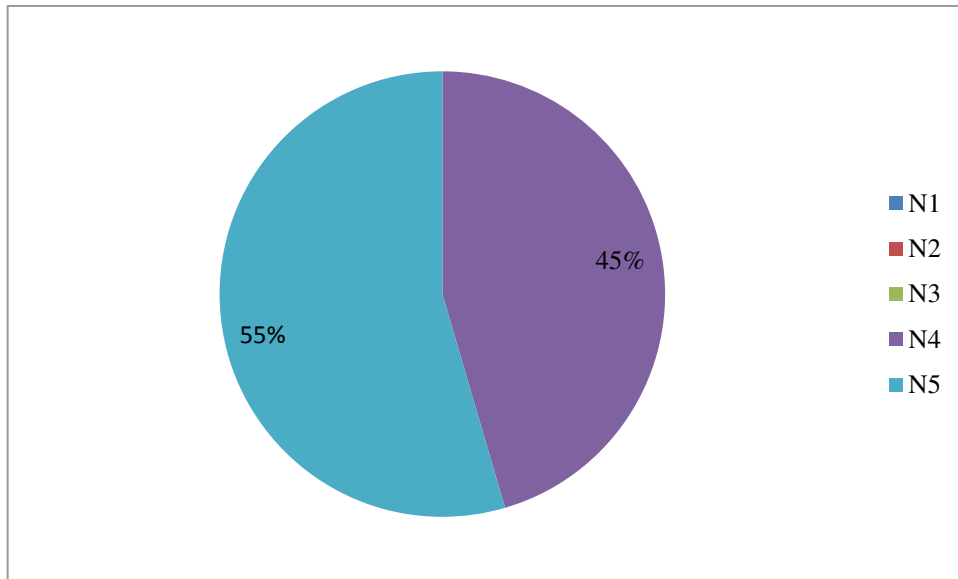
**Gráfico 11:** Procura manter-se atualizado e possui habilidades para resolução de problemas  
**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

Mostra-se que por ser uma empresa que trabalha com preparatórios para concursos públicos e da OAB, onde muitas pessoas procuram a LFG como uma alternativa para a aprovação destas provas, pode-se avaliar que as atualizações dos conteúdos expostos para os alunos é constante mediante aos editais lançados e o contato com as pessoas que ali trabalham, uma vez, em que se há um contato diariamente com todo o Brasil e demais franqueado da rede, via Skype, pode-se entender que esta cultura organizacional influencia positivamente os colaboradores.

### 5.2.7 Transmite informações de forma clara e compreensível

Com relação a esse questionamento: transmite informações de forma clara e compreensível para públicos de interesses diversos, teve o seguinte resultado: 55 % tiveram nível cinco e 45% nível quatro. E os níveis um, dois e três não apresentaram percentagem.



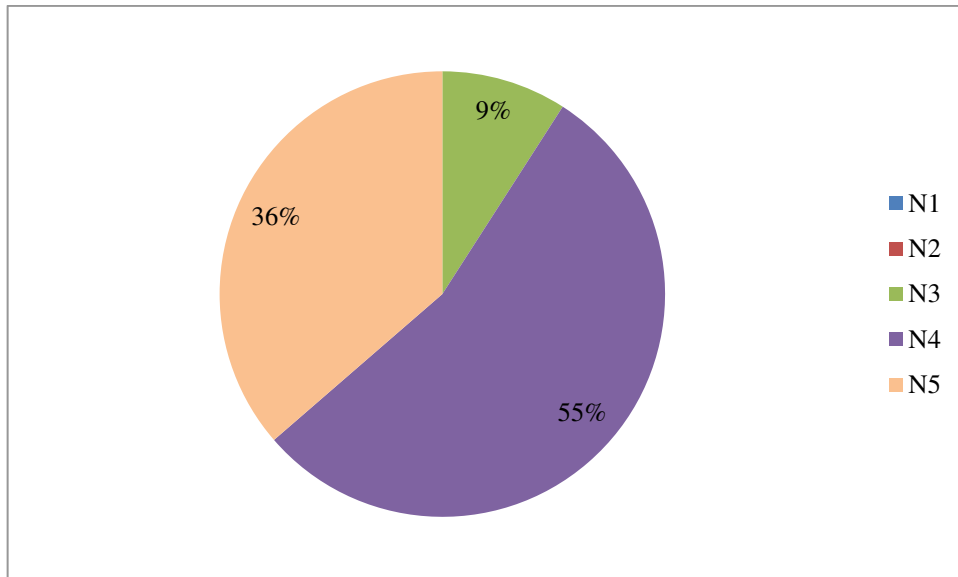


**Gráfico 12:** Transmite informações de forma clara e compreensível para públicos de interesses.  
**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

A empresa mostra-se uma ótima comunicação interna e externa. Já que a mesma trabalha com o conhecimento, com um público diferenciado por serem pessoas que estão à busca do saber, os funcionários demonstram estarem preocupados em passar as informações de maneira clara e precisa apresentando ótima comunicação interna e externa.

### 5.2.8 Cooperação dos integrantes na empresa na execução de suas atividades

Sobre a cooperação dos integrantes na empresa na execução de suas atividades: 55% ao nível quatro, 36% ao nível cinco, 09% ao nível três. E os demais níveis um e dois não tiveram apresentação com 0% do percentual.

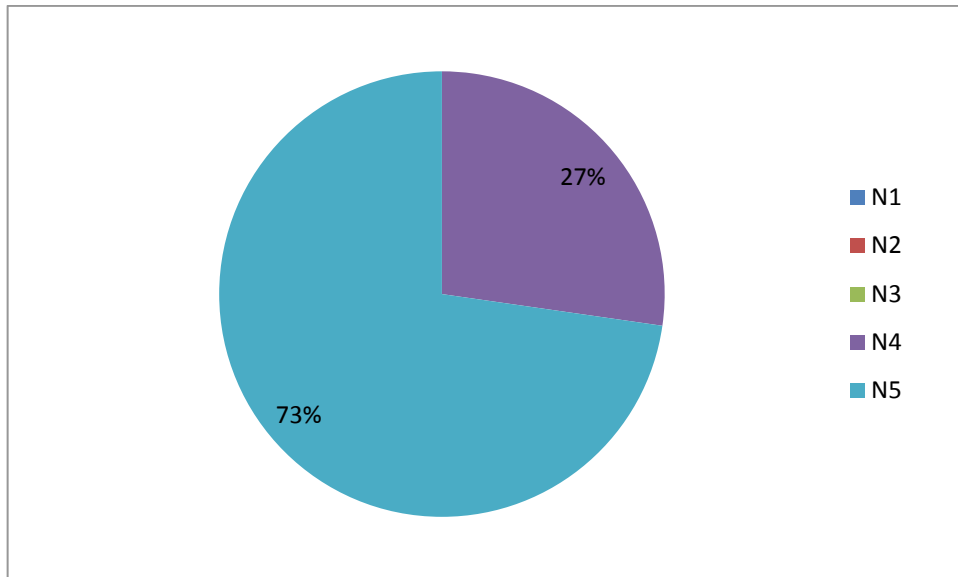


**Gráfico 13:** Cooperação dos integrantes na empresa na execução de suas atividades.  
**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

A cooperação dos membros de uma empresa é de suma importância, já que a empresa é formada por conjuntos de partes para construir o todo. A empresa está muito bem integrada das execuções das atividades com alta percentagem de competências de níveis cinco e quatro, demonstrando que todos devem estar em perfeita harmonia.

### 5.2.9 Domínio de ferramentas técnicas e aplicativos necessários

Levando em consideração ao domínio de ferramentas técnicas e aplicativos (programas operacionais), 73% correspondem ao nível máximo cinco, 27% ao nível quatro. E os demais níveis não apresentaram respostas.



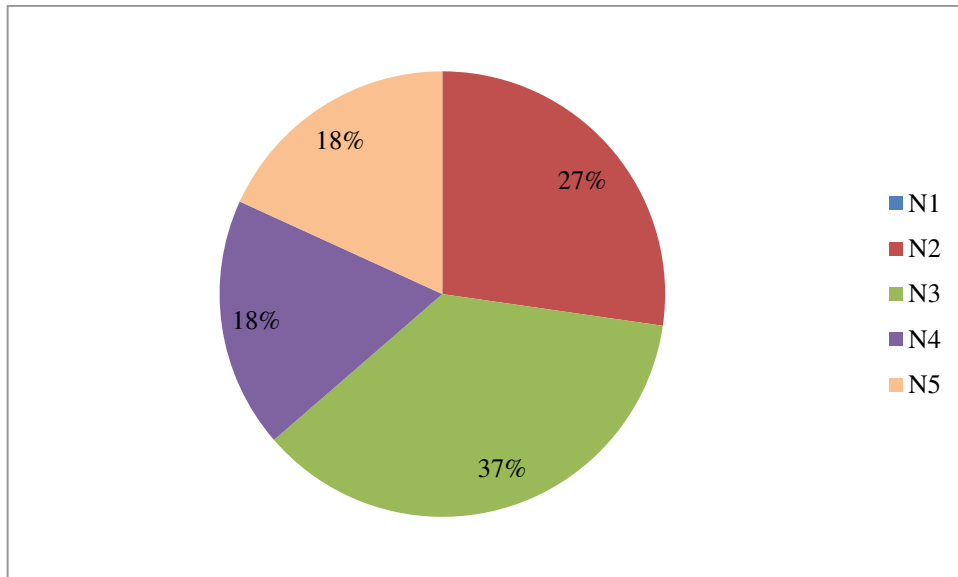
**Gráfico 14:** Domina as ferramentas técnicas e aplicativos necessários à boa execução das tarefas.  
**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

A LFG como trabalha com a rede satélite, onde muitos seus cursos são transmitidos ao vivo, tem a importante necessidade de ter pessoas qualificadas na área de tecnologia de informática. As ferramentas técnicas são importantes para a boa execução das tarefas, pois auxiliam na otimização dos processos. Percebe-se que os funcionários não possuem problemas na hora de executar alguma atividade.

### 5.3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

#### 5.3.1 Promoções de reuniões para motivar e incentivar os seus funcionários

Ao seguinte questionamento: A LFG promove reuniões para motivar e incentivar os seus funcionários? Esse tópico também está incluso a realizações de curso de atualização, treinamentos.

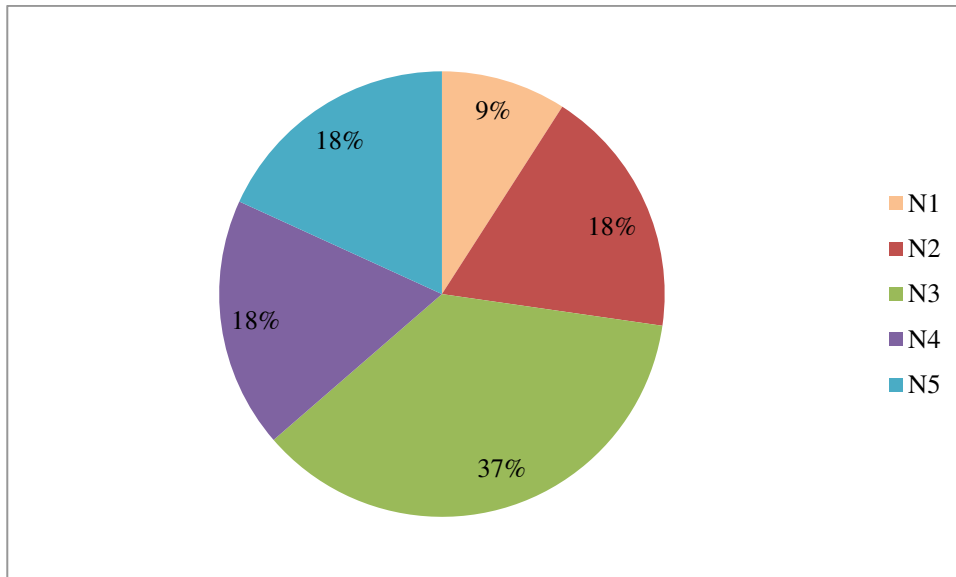


**Gráfico 15:** Promove reuniões para motivar e incentivar os funcionários.  
**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

Com base nos dados levantados sobre as realizações de reuniões: 18% ao nível cinco de competência, 18% ao nível quatro, 37% ao nível três, 27% ao nível dois. Entendemos aí que alguns dos colaboradores demonstram um índice bastante preocupante, pois, ainda não estão satisfeitos com os possíveis incentivos e reuniões feito pela instituição, embora esteja explícito um nível de competência um pouco satisfatório por parte dos demais.

### 5.3.2 Avaliação de desempenho de Competências

Nos resultados apresentados: 18% dos colaboradores afirmaram que a LFG está no nível cinco que é o índice máximo da avaliação de desempenho, 18% corresponde ao nível quatro, 37% disseram que a instituição está no nível três, e apenas 18% e 09% respectivamente aos níveis de dois e um na avaliação de competências.



**Gráfico 16:** Avaliação de desempenho de competência.

**Fonte:** Pesquisa direta, novembro 2012.

A LFG faz avaliação de desempenho de competência com seus funcionários, mas percebe-se que precisa se melhorar, pois apresentou o nível cinco de apenas 18% e 18% ao nível quatro, com 37% nível três, 18% nível dois e 9% nível um. Sendo de suma importância que seja realizado pela instituição avaliações para melhor compreender o desenvolvimento das competências dos colaboradores, para que dessa forma seja possível investir em melhorias nas áreas que demonstrarem um nível baixo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto das grandes transformações do mercado de trabalho caracterizado pela competitividade e avanços tecnológicos ocorridos pela globalização, entende-se que é de suma importância à formação de colaboradores que tenham perfil multifuncional e sejam detentores não apenas de conhecimentos técnicos relevantes para o desempenho de suas funções, mas também habilidades e atitudes compatíveis com os postos a serem ocupados.

O modelo de Gestão por Competência surge como uma ferramenta de suporte para auxiliar aos gestores no processo de adaptação, desenvolvimento e ajustes para a obtenção dos resultados desejados pela empresa. Dentro dos conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa sendo melhorado com a introdução da aprendizagem organizacional, do compartilhamento de informações e da mobilização de novas capacidades para o aprimoramento das competências individuais e organizacionais. A combinação do desenvolvimento profissional do indivíduo para atender as metas e estratégias empresariais, agrega valor para ambas as partes.

Após a etapa de análise e interpretação dos dados, identificou-se que os objetivos estabelecidos para este estudo parecem ter sido atingidos.

Por meio de revisão bibliográfica pôde-se compreender a importância das empresas em conhecer as capacidades humanas existentes em seus colaboradores, para que em casos de níveis baixo de competência a organização possa procurar meios de impulsionar e motivar os seus funcionários, de maneira com que estes se sintam engajados e integrados com o departamento a que estar vinculado.

Diante da análise e interpretação dos dados encontrados com base no questionário respondido, pode-se dizer que a empresa LFG está inserida em um nível de competência bastante considerável para o seu ramo de atividade, devendo esta apenas atentar para alguns pontos importantes que se encontram em um nível que requer atenção, para que assim possa haver um melhor desenvolvimento das competências organizacionais presentes em seus colaborador, uma vez em que é através das capacidades humanas desenvolvidas por estes, que estão relacionados a flexibilidade e a adaptação as frequentes mudanças enfrentadas pelo mercado, visto que a gestão por competências tem o objetivo de aumentar o desempenho organizacional, aprimorar o conhecimento das pessoas no ambiente de trabalho para gerar os resultados esperados para a empresa e para obter a vantagem competitiva.

Pode a empresa supracitada investir na motivação e incentivo, como fazer reuniões e treinamentos para capacitar cada vez mais os seus ajudantes, bem como promover promoções e remuneração como forma de estimular o desempenho e interesse dos seus funcionários para que estes se sintam firmados com o compromisso que a empresa firmou com os seus clientes, pois, as pessoas são as responsáveis por formar uma organização e estas devem ser vistas não apenas como fonte de valor, mas com o seu devido respeito, devendo a empresa formar um ambiente organizacional que traga prazer para seus colaboradores ao executar as suas atividades.

Entender o desenvolvimento das competências organizacionais é o mesmo que permitir que a organização conheça e avalie a sua posição atual no mercado de trabalho tão competitivo, é poder compreender quais os aspectos que foram relevantes para o ápice do seu sucesso.

No decorrer do trabalho foram identificados alguns pontos que requerem atenção, no quesito dos modelos apresentados e identificado o modelo pirâmide como o mais adequado para a empresa estudada, pode não gerar os mesmos resultados para empresas de outro ramo de atividade, devendo haver novos estudos.

Como sugestão para trabalhos futuros, seria importante estudar o desenvolvimento da gestão por competência aplicada no âmbito educacional tornando uma pesquisa mais complexa, bem como fazer um estudo das competências com base em dados respondidos pelo gestor da empresa, uma vez em que este trabalho propôs fazer a análise baseado na visão dos próprios colaboradores.

## 7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Anataís Nunes; LESSA, Maria da Conceição Alves; FILHO, Moisés Gomes dos Anjos. **Gestão por competências**. Salvador, 2011. 99 f. Disponível em: <[http://www.castroalves.br/iniciacientifica/gestao\\_por\\_competencia.pdf](http://www.castroalves.br/iniciacientifica/gestao_por_competencia.pdf)>. Acesso em 29 out. 2012.

ARAÚJO, Rivana N. **Competências essenciais: Um estudo de caso na rede jurídica de ensino a distancia LFG-Patos/PB**. Patos: UEPB, 2011.

BARBOSA, Catarine A. Vieira. **Aspectos críticos da implementação do modelo de gestão por competências em duas empresas de manufatura**. 2008. 145 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos. Disponível em: <[http://biblioteca.unisantos.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=130](http://biblioteca.unisantos.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=130)>. Acesso em 05 nov. 2012.

BOOG, Gustavo (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um Guia de operações manual oficial da ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRENDER, Arthur. **A diferença entre eficiência e eficácia**. Disponível em <<http://www.baguete.com.br/colunasDetalhes.php?id=2957>>. Acesso em 19 de Maio de 2012.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. Editora Mundo Ltda, 2005. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf>>. Acesso em 29 out. 2012.

CARDOSO, Gilson da Silva. **Mapeamento das competências funcionais: estudo de caso em uma empresa decelulose e papel**. Ponta Grossa: UTFPR, Campus PontaGrossa, 2006. 171 f. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/40/Dissertacao.pdf>>. Acesso em 04 nov. 2012.

CARRERA, Marcelo Alves; SILVA, Marcos Antonio da Costa. **Treinamento no local de trabalho - Um estudo de caso nos correios**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>>. Acesso em 15 de novembro de 2012.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição, São Paulo: Campus, 2004.



CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 6ª Edição, São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FASOLO, Rafael. **Identificação com a organização e qualidade de vida: “antigos” e “novos” funcionários do “Banco Moeda” da região das missões**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15600/000686878.pdf?sequence=1>>. Acesso em 17 de junho de 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY. Afonso. **Construindo um Conceito de Competência**. São Paulo: RAC, 2001.

FLEURY, Maria Tereza; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema**. Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/File/2676/2041>>. Acesso em 05 nov. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INTELLIGERE. **Gestão de Competências por Processos**. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.intelligere.com.br/arquivos/handout\\_gcp\\_24072009\\_publicado.pdf](http://www.intelligere.com.br/arquivos/handout_gcp_24072009_publicado.pdf)>. Acesso em 04 nov. 2012.

IRIAS, Cássia. **Competências Organizacionais**. 2010. Disponível em: <<http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigo-rh/competencias-organizacionais/#>>. Acesso em 04 nov. 2012.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação prática da gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por competência como ferramenta para um RH estratégico**. Recife: UCP, 2007.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2ª Edição, Curitiba: IBPEX, 2008.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIVA, Simone Bastos. **Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/cab3f008>>

df2e175e03256d110062efc4/35824d3a007acc0403256fb00062cad1/\$FILE/NT000A4792.pdf  
>. Acesso em 03 de Outubro de 2012.

PICARELLI, Vicente. Gestão por Competência. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, v. 1, 2002.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.enap.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D2311&ei=d1KXUIuEK4n28gScooGADA&usg=AFQjCNEFs9FRhGBBjIJ91zFDH2WA1etxA](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.enap.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D2311&ei=d1KXUIuEK4n28gScooGADA&usg=AFQjCNEFs9FRhGBBjIJ91zFDH2WA1etxA)>. Acesso em 27 out. 2012.

PORTAL LFG. **Rede de ensino via satélite**. Disponível em: <<http://www.lfg.com.br/>>. Acesso em 08 de Junho de 2012.

RESENDE, Ênio. Gestão por Competência. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. São Paulo: Editora Gente, v. 1, 2002.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. Disponível em: <<http://www.ebras.bio.br/pdf>>. Acesso em 19 de Maio de 2012.

SOARES, Andrea Vieira; ANDRADE, George Albin Rodrigues de. **Gestão por Competências** – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos05/251\\_Gestao%20por%20Competencias.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf)>. Acessos em 30 out. 2012.

VANALLE, Rosângela Maria; FLINK, Richard José da Silva. **Gestão por competências** – um novo modelo de gerenciamento. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0703\\_0196.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0703_0196.pdf)>. Acesso em 29 out. 2012.

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

## APÊNDICE

### 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 – PERFIL SÓCIOECONÔMICO

#### 1 Gênero:

- 1  Masculino
- 2  Feminino

#### 2 Faixa Etária:

- 1  Entre 20 e 25 anos
- 2  Entre 37 e 41 anos
- 3  Entre 42 e 46 anos
- 4  Entre 26 e 30 anos
- 5  Mais de 30 anos

#### 3 Estado Civil:

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

#### 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 a 2 anos  
 2  3 anos a 4 anos  
 3  4 anos a 5 anos  
 4  5 anos a 6 anos  
 5  6 anos ou mais

### Parte II- QUESTÕES SOBRE COMPETÊNCIAS

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar **MENOS** você expressa a competência.  
 Quanto mais próximo do número **CINCO** você se posicionar **MAIS** você expressa a competência no trabalho.

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

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----

02-Age com impessoalidade, não deixando que interesses particularidades se sobreponham aos institucionais.

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----

03-Trabalha em equipe, integrando-se de maneira participativa e colaboradora.

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----

04-Demonstra ser adaptável às mudanças, assumindo uma postura positiva diante delas e as apoiando em prol dos resultados da instituição.

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----

05-Em relação à pontualidade e assiduidade você cumpre a jornada de trabalho estabelecida tanto no aspecto horário como frequência.

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----

06-Você procura manter-se atualizado para acompanhar as inovações da empresa e possui habilidades para resolução de problemas na execução de suas tarefas.

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----

07-Transmite informações de forma clara e compreensível para públicos de interesses diversos.

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----

08-Em sua opinião, existe cooperação dos integrantes na empresa na execução de suas atividades.

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----

09-Domina as ferramentas técnicas e aplicativos necessários à boa execução das tarefas.

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----

10-A LFG promove reuniões para motivar e incentivar os seus funcionários.

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----

11-A LFG faz avaliação de desempenho.

01	02	03	04	05
----	----	----	----	----