

---

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA UMA  
ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: UM ESTUDO DE  
CASO**

***MANAGEMENT'S CONTRIBUTION IN SKILLS FOR SCHOOL  
ADMINISTRATION PARTICIPATIVE: A CASE STUDY***

**CARLOS ANTONIO FURTADO DUTRA**

Mestrando em Gestão da Educação pela Universidade Fernando Pessoa. Possui Especialização em Docência do Ensino Superior pela Universidade Cidade de São Paulo, especialista em Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas pela Escola Superior Aberta do Brasil, especialização Administração e Marketing pela ESAB e especialista em Gestão da Educação pela Faculdade Einstein - FACEI. Possui graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Milagres Ceará (2013) e graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade CEUMA (2003). Atualmente é membro do grupo de pesquisa GEMGe da Universidade Federal do Maranhão, docente da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, professor da Universidade Estadual Vale do Acaraú, professor do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), professor do Centro de Pós-Graduação da Escola Superior da Amazônia e tutor a distância do Instituto Federal do Maranhão (IFMA). Autor do livro EAD On-line: uma coletânea de práticas e metodologias pedagógicas

**RESUMO**

Observando o ambiente competitivo em que as organizações procuram maior competitividade e diferenciação no mercado, o presente artigo destina-se para um diagnóstico das competências individuais de funcionários de uma instituição de ensino superior. Fundamentando-se nas teorias da Gestão por Competências, esse mais contemporâneo padrão gerencial tem-se apresentado como uma das opções para a administração de pessoas ordenando de maneira eficiente os colaboradores aos objetivos da empresa assegurando o sucesso empresarial. As considerações aqui apresentadas, constitui-se em um estudo de

caso de emprego da Gestão por Competências em uma pequena instituição de ensino privada, a partir do mapa de competências necessárias aos funcionários da empresa estudada. Assim sendo, se apresenta uma metodologia para a administração de métodos e políticas que favoreçam a análise e estruturação de estratégias de Gestão de Pessoas para incorporação de valores que devem ser apreendidos pelos clientes internos e externos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências pessoais; Gestão por Competências; Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

Noting the competitive environment in which organizations seeking greater competitiveness and market differentiation, this article is intended for a diagnosis of the individual skills of employees of a higher education institution. Basing on the theories of Management Skills, the more contemporary management standard it has been presented as one of the options for managing people effectively ordering employees to company goals ensuring business success. The considerations presented here, is in an employment case study of Management Skills in a small private educational institution, from the map of competencies needed by employees of the company studied. Therefore, it presents a methodology for the management methods and policies that favor the analysis and structuring of Personnel Management strategies for incorporating values that should be seized by internal and external customers.

**KEYWORDS:** Personal Skills; Management Skills; People management.

## **INTRODUÇÃO**

O processo de globalização e aumento da competitividade estão direcionando as escolas privadas a mudanças significativas na maneira de se gerenciar. Verifica-se, cada vez mais, uma transformação nos comportamentos da gestão centralizada que limita as práticas pedagógicas dentro de uma escola, impedindo aplicações que possibilitem criar e manter uma escola mais participativa.

A ampliação de transferência para um modelo de gestão mais democrática está ocorrendo de maneira frequente, que esse processo de mudança vem ocorrendo em muitas

---

escolas privadas, e também alcançando escolas públicas. Nesse cenário de mudanças, as escolas, sejam, instituições públicas e privadas, estão aproximando-se ao argumento de que, na grande parte das estruturas gerenciais, o tradicional sistema de gestão de Recursos Humanos não oportuniza respostas apropriadas às suas necessidades, uma vez que apresentam mais obstáculos em interpretar a complexa realidade do ambiente escolar.

Sendo assim, entende-se que as possibilidades de mudanças nas escolas geram a necessidade da Gestão de Pessoas em seguir este decurso, aplicando incentivos de orientações a se acompanhar. (CHIAVENATO, 2014). No momento em que o mercado se acha em crise e as escolas privadas precisam atribuir o maior valor possível em seus resultados para sobreviver ao mercado econômico sem perder a qualidade do ensino, é conveniente uma atenção maior em repensar o planejamento de gestão e adaptá-los às novas realidades do mercado.

Diante deste cenário, onde as instituições de ensino privada buscam alcançar maior competitividade e diferenciação no mercado, o propósito tem sido, cada vez mais, direcionado para as pessoas e suas competências pessoais. Surgindo assim, a Gestão por Competências como origem de escolhas para a Gestão de Pessoas, sendo aplicado em entendimento com a cooperação do colaborador para os resultados do negócio, contemplando princípios como o CHA (Conhecimentos, Habilidades e, Atitudes) além, dos desempenhos e resultados pessoais e em equipe. A Gestão por Competências é uma opção para a concepção de uma gestão mais participativa focando-se no desenvolvimento de equipes de trabalho motivadas, baseadas em um alto nível de desempenho. (GRAMIGNA, 2007).

Conforme Ruas (2010, p. 23) “Em consequência, a gestão de pessoas alcançou importância estratégica nas organizações e passou a ser orientada, especialmente, pelas teorias de competências”. Mediante a essas circunstâncias atuais, o modelo de Gestão por Competências é observado, como uma das formas para produção de vantagens reais as escolas privadas, à medida que oportuniza o reconhecimento e a difusão das diferentes competências organizacionais e humanas. (CARBONE *et al.*, 2006).

Organizações e pessoas devem estar, lado a lado, num processo contínuo de troca de competências. A instituição de ensino deve colocar à disposição suas instalações para seus funcionários, ampliando-as; e os funcionários, transferem para a escola seu conhecimento, produzindo-lhe condições para enfrentar novos desafios (CHIAVENATO, 2014). Em conformidade com esse autor, a combinação de competência das pessoas é a real colaboração para os recursos de saberes da escola, permitindo que a instituição de ensino privada mantenha sua excelência competitiva por muito tempo.

---

Para Fleury e Fleury (2004), reconhecer as competências em ambiente educacional e humano é um trabalho duramente laborioso e criativo. Além de agregar-se com as gerências em todos os níveis hierárquicos de uma escola, é preciso considerar e manter uma conversa com todos os colaboradores da instituição educacional.

A própria ideia de educação já traz implícita a ideia de desenvolvimento, pois quando alguém realmente aprende algo, imediatamente sofreu o resultado advindo do desenvolvimento. O que é urgente, necessário e imprescindível é desenvolver a cultura de que desenvolvimento não pode ser desenvolvimento por si mesmo, senão o desenvolvimento da própria natureza humana e sua relação indissociável com o meio ambiente, pois este é o planeta que temos para nascer, viver e morrer (MOTTA; MOCHI, 2014, p. 173)

Consequentemente, esse artigo apresenta como objetivo delinear as competências pessoais essenciais às pessoas de uma escola privada, analisando sua inclusão em um meio de Gestão por Competências, onde, os funcionários possam adequar-se de responsabilidades que realmente venham associar valores a escola favorecendo uma gestão mais participativa.

## **2 AS DIMENSÕES E AS COMPOSIÇÕES DE COMPETÊNCIAS NAS ESCOLAS**

A concepção de competências tem se tornado um dos mais proveitosos e ao mesmo tempo um dos mais empregados e controversos na gestão contemporânea. Zarifan (2001, p. 23) enfatiza, que “[...] só pode entender inteiramente a importância do modelo de competências, se realizar uma revisão histórica e perceber, dentro do âmbito, as transformações que o trabalho poderá sofrer em como ele é visto”.

Portanto, o trabalho não é mais a junção de tarefas simples associados a um cargo, mas se determina o desenvolvimento direto da competência que a pessoa mobiliza frente a uma circunstância de uma condição profissional cada vez mais instável e complexa. Esta é uma complexidade inesperada que cada vez mais está presente no dia a dia das escolas. A partir, desse contexto de mudanças e inseguranças no ambiente externo a instituição de ensino privada é que a concepção de competência surge como imprescindível. (Fleury e Fleury, 2004).

O conceito de competência tem-se apresentado nos últimos anos como uma forma de reavaliar a gestão das organizações e a função das pessoas que compõem a empresa. De forma generalizada, estes motivos podem estar relacionados a duas medidas: estratégicas, em uma dimensão empresarial; e, individual, onde está incluída a amplitude

---

gerencial (Ruas, 2010). Assim, o presente estudo de caso discorrerá do ponto de vista humano e gerencial esses conceitos direcionados a uma instituição de ensino privada.

Sendo assim, o conceito de competência no âmbito da gestão escolar inicia seu desenvolvimento a partir de uma perspectiva das pessoas. Conforme McClelland apud Fleury e Fleury (2004, p. 36), "[...] a competência apresenta uma peculiaridade referente a uma pessoa que pode estar arrolada com a execução superior na realização de uma atividade". O autor diferencia, desta forma, competência de talentos, afirmando que um talento natural de uma pessoa, pode ser aprimorado, como: habilidades, que devem ser a demonstração de uma competência; e conhecimentos, o que uma pessoa precisa saber para realizar uma tarefa.

A partir deste entendimento, a explicação de competência é considerada como uma convergência de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que explicam um bom desempenho profissional, considerando-se que os melhores desempenhos estão alicerçados na inteligência e nas particularidades das pessoas. Esta visão dos norte-americanos pondera a competência, como uma retenção de deveres que as pessoas detêm. Nesse contexto, "[...] a gestão por competências torna-se apenas uma classificação mais moderna para gerenciamento da realidade organizacional ainda pautadas nos conceitos do taylorismo e do fordismo". (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 28).

A competência se mantém concernente aos preceitos de qualificação, ocasionalmente definida pelas solicitações referentes as tarefas de um cargo, ou seja, o conjunto de saberes. O conceito de competência que surge nas teorias francesa da década de 90, procurava ir além das normas de qualificação. Para Le Boterf e Zarifan, a competência não é relacionada a um conjunto de qualificações das pessoas, mas sim às realizações dos indivíduos em definição contextual, ou seja, o que a pessoa produz ou executa em seu trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Nessa vertente, Zarifian (2001) direciona três mudanças principais no mercado de trabalho que explicam a urgência dos modelos de competências para a administração das empresas privadas, inclusive, instituições de ensino:

(1) O sentido de situação: aquilo que acontece de forma imprevisível, não planejada, vindo a atrapalhar a normal melhoria dos sistemas de tarefas, extrapolando a capacidade das rotinas garantindo sua auto realização; isto formenta que a competência não pode estar presente somente nas definições iniciais da tarefa, mediante que a pessoa necessita estar constantemente preparado para entrar em atividade resolvendo as situações de trabalho.

(2) Comunicação: comunicar compreende o entendimento do outro e de si mesmo; demonstra estar em consentimento com o objetivo organizacional, compartilhando regras comuns para a gestão.

(3) Sentido de serviço: o atendimento a um cliente interno ou externo da empresa precisa ser centralizado estando presente em todas as ações; para tanto, a comunicação é imprescindível.

A partir deste ponto de vista, o trabalho não é observado como um conjunto de incumbências relativos respectivamente ao cargo, mas o prolongamento direto da competência que a pessoa mobiliza diante de uma posição profissional cada vez mais recíproca e complexa. "Esta complexidade que torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e empírico. E a competência pode ser a perceptibilidade de exercício de circunstâncias que consiste nas competências contraídas e os converte com tanto mais força quanto maior a dificuldade das condições". (ZARIFIAN, 2001, p. 37).

Segundo Levy-Leboyer (apud GRAMIGNA, 2002, p.15), "competências são conjuntos de comportamentos e habilidades que algumas pessoas ou organizações subjagam melhor que outras, tornando-as eficientes em um determinado momento".

Portanto, as competências são analisadas na posição do dia a dia do trabalho e em posições de experimentação; quando comprovam, de maneira integralizadora, atitudes corretas, peculiaridades pessoais, conhecimentos aprendidos. A partir dessa visão, percebe-se que uma pessoa não é competente, ele está competente; sendo que, em momentos que requerem os mesmos tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes, a pessoa pode não apresentar resultados iguais. O desempenho da pessoa pode sofrer alterações em decorrência de diferentes fatores.

A competência pessoal não se apresenta como uma condição, não se resume a um conhecimento específico (Legge, 2004). Este teórico descreve a competência como fator de resultados em que se encontra em três níveis, (1) constituído pela pessoa, (2) por sua formação escolar e (3) por sua vivência profissional.

Conforme Legge (2004), competência se posiciona como um saber de ação responsável, abrangendo em como saber mobilizar, inteirando recursos e transferindo os saberes, os recursos e as habilidades, numa visão profissional definida. Assim, Ruas (2010, p. 02) conclui que "[...] competência não se encontra no limite dos recursos, mas no direcionamento destes recursos e, portanto, não podendo ser separada de suas condições de esforço".

Diversos ponto de vista preconizam diferentes atribuições a competências: como *inputs* ou *outputs*. Conforme Legge (2004), em países como França e Inglaterra, as

---

competências são observadas principalmente como sendo *outputs*: que significa que cada funcionário de uma organização apresenta competências mediante do momento que alcançam ou sobrepõem determinados resultados em seu trabalho. Já em países como os Estados Unidos, competências são definidas em predominância como sendo *inputs*, sendo colocada como um conjunto de Conhecimentos, de Habilidades e de Atitudes que influenciam no desempenho do trabalhador.

A partir dessas disposições, os estudiosos brasileiros igualmente progrediram suas perspectivas em relação às competências. Conforme Fleury e Fleury (2004, p.30), competência é "[...] um saber fazer reconhecido e responsável, que inclui mobilizar, unir, transpor saberes, recurso, habilidades, que acrescentam valores monetários a empresa e valores sociais as pessoas". A diferença no conceito produzido por Fleury e Fleury foi em destacar que a competência só existirá de forma efetiva na hora em que se agrega valor monetário à organização e valor social a pessoa. Chiavenato (2014) acrescenta a este conceito, que competência é uma percepção de entrega de valores, relacionados a propensão de entrega da pessoa, do seu comprometimento mediante as considerações dos objetivos da organização.

### **3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ALIADA A GESTÃO DE PESSOAS E AS ESTRATÉGIAS ESCOLARES**

Segundo Ulrich (2003), nos últimos anos, as mudanças na concepção sobre as práticas da Gestão de Pessoas, devem estar sintetizadas em quatro ações: gestão estratégica, controle da infraestrutura, gestão da cooperação dos colaboradores e gerenciamento das mudanças. O foco estratégico do Recursos Humanos é bastante ressaltado por este teórico. Entretanto, embora aceito de modo amplo e propagado nos Estados Unidos e em diversos países, a aproximação da Gestão Estratégica de RH tem sido bastante discutido e comentado.

Legge (2004) prescreve que a gestão de recursos humanos é, na verdade, muito mais comentada do que verdadeiramente colocada em prática e que, pelo menos no Brasil, escassas são as organizações que vêm empregando inteiramente as ações de Recursos Humanos estratégico. Acredita-se que dentro de uma gestão escolar, o percurso da administração de RH deve apresentar como missão básica estabelecer as pessoas a serviço dos objetivos da escola.

---

Entretanto, a dimensão da gestão de recursos humanos pode contrair um papel importante no desenvolvimento das estratégias pedagógicas, na medida em que opera com maior particularidade de persuadir e expandir as competências fundamentais à execução dos objetivos pedagógicos. Nesse sentido, é imprescindível a vinculação entre as competências organizacionais e as competências pessoais. E, a gestão de uma escola deve compreender que o Recursos Humanos deve apresentar a capacidade de garantir no ambiente escolar o desenvolvimento das competências e, isto igualmente agrega valor para as pessoas. Mas para que isto aconteça, a competência precisa estar combinada, ao mesmo tempo, a um modelo que execute a junção entre a estratégia e as competências pedagógicas requeridas pela escola. Nessa acepção, a gestão por competências não pode ser considerada somente como uma ferramenta auxiliar da administração de pessoas da escola.

Gramigna (2007, p. 79) afirma que:

É factível, no que se refere à análise de desempenho por competências, ser um potente condutor de reconhecer os potenciais dos colaboradores, aperfeiçoar a execução da equipe e a capacidade das relações dos colaboradores com seus gestores, assim como encorajar os colaboradores a encarregar-se a obrigação pela primazia dos resultados individuais e organizacionais.

A gestão por competências é um processo gerencial que procura impulsionar os funcionários na competência técnica, aumentando qualidades e ampliando as já existentes. Competências são assim compreendidas como as capacidades, os saberes e as particularidades pessoais que diferenciam os funcionários de alto desempenho daqueles de competência regular em determinada tarefa. A primeira trajetória é analisar as competências fundamentais dentro de cada tarefa. É necessário ressaltar que descrever competências não é somente determinar tudo aquilo que o colaborador pratica, mas determinar quais habilidades que devem ser estimuladas, reconhecidas ou diminuídas. (Gramigna, 2007).

São esses motivos que deve levar a própria instituição escolar a reavaliar muitas de suas estratégias pedagógicas e empresariais e a ponderar em quais são as competências essenciais ou desejáveis aos seus funcionários que constituem hoje a empresa e que poderão integrar - lá futuramente. As pessoas, assim, como seus conhecimentos e competências passam a ser o esteio substancial da escola. Assim, as pessoas deixam de ser meios de lucro para a escola privada passando a serem vistos como pessoas munidas de capacitações, saberes, sensações, atitudes, emoções, aspirações e outras qualidades. (Gramigna, 2007). Igualmente, surge a intercalação de um paradigma de competências e gestão de talentos no

---

ambiente escolar, oportunizando a administração de RH estratégico dentro de uma instituição educacional.

A gestão de RH de uma escola deve apresentar uma administração precisa e alinhada com os objetivos estratégicos e pedagógicos da instituição, que possa demonstrar conclusões práticas em um estilo organizacional adequado. As competências podem ser percebidas como princípios de atuação que potencializam habilidades e comportamentos conciliáveis com o contexto estratégico da escola. De acordo com Wiviurka (2011), a integração entre teoria e prática, possibilita uma compreensão mais ampla dos objetivos propostos pela gestão educacional, havendo uma constante releitura das vinculações científicas.

Assim, pondera-se, os diferentes ganhos que uma escola privada pode contrair com uma gestão pautada em competências. A administração baseada nas competências acompanha as lideranças e as ações determinadas pela gerência, oportunizando imensuráveis vantagens para uma instituição de ensino, dentre: (1) a probabilidade de determinar perfis docentes que proporcionarão a qualidade do ensino; (2) o prosseguimento das equipes conduzido pelas competências essenciais aos diferentes cargos da escola; (3) o diagnóstico dos pontos fracos, para proporcionar a sua proscrição; (4) o gerenciamento do desempenho com base em princípios e apreciáveis de análise direta; (5) o acréscimo da produtividade e a otimização de resultados pedagógicos; (6) a conscientização das equipes para adotar a corresponsabilidade pelo autodesenvolvimento, reconduzindo o procedimento de alcançar para alcançar. Tanto a escola quanto os funcionários apresentam suas perspectivas atendidas; e (7) apesar da gestão por competências situar, presume-se que gestores e funcionários percam seu tempo em perspectivas de treinamento e de desenvolvimento que em nada têm a ver com os objetivos educacionais e empresariais da escola e que não provém os anseios das propostas pedagógicas da instituição.

Consequentemente, no caso da escola privada analisada, uma gestão por competência seria uma opção imprescindível para uma gestão participativa e mais eficiente na busca de seus resultados aos seus clientes internos e externos.

#### **4 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A presente pesquisa, distingue-se como qualitativo em incumbência de buscar a compreensão de um fato específico - as competências necessárias que distinguem uma

instituição educacional privada no mercado - apresentando, no ambiente onde o fato acontece, ou seja, um manancial direto de informações. (Menga, 2013).

A estrutura criada para esta pesquisa assenta-se nas diretrizes mencionadas por Menga (2013) declaram que “[...] a pesquisa qualitativa baseia-se na união de conferências interpretativas e materiais que reveem um âmbito visível aos indivíduos e as empresas. Esses exercícios transmuda o mundo com uma série de exposições que distingue a natureza preponderante dos dados qualitativos”. Essas informações podem ser obtidas a partir de circunstâncias especializadas como entrevistas, diálogos e condutas observadas, citações formais do que os indivíduos comentam sobre suas vivências, trechos e totalidades de documentos.

A pesquisa identifica-se como um estudo de caso, entretanto tenciona em descrever um aspecto em particular, apresentando como objetivo um estudo mais significativo incorporado em um contexto real em que a pesquisa acontece (Megan, 2013). Entretanto, parece adequado aplicar uma observação prática para o progresso da presente pesquisa, a qual se entende, igualmente, por ser um estudo exploratório.

A investigação exploratória é singularmente conveniente quando o autor pelas deliberações dispões de muitas poucas informações. Citado de outra maneira, os projetos exploratórios são conduzidos para a inventiva (Menga, 2013).

Baseando-se nesse preceito, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória com os colaboradores e proprietários da instituição de ensino estudada para captar as competências individuais. Sendo assim, o trabalho apresenta-se organizado em dois públicos de pesquisa. A investigação com os proprietários e colaboradores contou com a cooperação em sua totalidade.

Como se trata de uma análise exploratória, “[...] é verosímil que o investigador colete informações narrativas da utilização de grupos de foco, conferências pessoais ou observação de condutas ou ocorrências”. (Menga, 2013, p. 153). Dessa maneira, foi perfilhado como ferramenta para coleta das informações, a entrevista de caráter semiestruturado. Com essa, abordagem, o pesquisador apresenta uma compilação de indagações a serem respondidas pelos indivíduos conferidos, mas fica devoluto sua determinação na auditoria da resposta a uma perquirição.

Para a análise dos dados obtidos, aplicou-se a investigação de conteúdo. Para Menga (2013) o estudo de conteúdo conquistou referências por meio da pesquisa sistemática e da análise de perguntas e conteúdos fundamentais que sucedem e detectam o conteúdo e as peculiaridades de informações presentes no artigo.

## 5 APRECIÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para definir as competências pessoais para todo cargo e função, foi realizado uma entrevista com os proprietários da organização a respeito de seus princípios quanto as qualidades comportamentais desejadas para composição das mesmas.

As conclusões da conferência estão expostas no Quadro 1.

<b>COMPETÊNCIAS CARACTERÍSTICAS PARA OS PROPRIETÁRIOS</b>			
<b>Global</b>	<b>Docente/Instrutor</b>	<b>Recepção</b>	<b>Manutenção</b>
Compromisso; Arrojo; Equilíbrio emocional; Profissionalismo; Boa presença.	Presença; Fundamentos teórico e prático; Atenção; Entusiasmo; Comprometimento.	Boa aparência; Simpatia; Cordialidade; Disciplinado e organizado; Dinamismo; Paciência.	Capricho; Organização; Visão abrangente; Percepção.

Quadro 1. Competências individuais conforme os proprietários da organização.

As competências individuais que se ressaltam são de composições gerais na visão dos proprietários, não relacionadas ao cargo, como entusiasmo, atenção e compromisso. A partir das verificações realizadas com os colaboradores, assimilou-se as exigências de desempenho para composição da competência individual de cada cargo da instituição escolar.

O Quadro 2 mostra os resultados atingidos para a recepção, onde as competências mais coerentes foram relacionadas a relacionamento interpessoal como: organização, atenção e dinamismo.

<b>Colaboradores</b>	<b>Competências Individuais - Recepção</b>
Colaborador 1 - Recepção	Simpatia; Organização; Atenção; Dedicção; Responsabilidade; Clareza; Agilidade; Persuasão.
Colaborador 2 - Recepção	Agilidade; Simpatia; Atenção; Cordialidade; Iniciativa; Dinamismo; Boa memória.
Colaborador 3 - Recepção	Carisma; Atenção; Iniciativa; Paciência; Dinamismo.

Quadro 2. Competências individuais conforme colaboradores – Recepção.

Para os professores, as competências individuais mais substanciais para o auxílio diferenciado aos alunos, foram elencadas ao relacionamento interpessoal como: atenção e instrução (Quadro 3). As percepções técnicas no âmbito, segundo a

bibliografia apresentada, são condições do cargo, e não deliberados como competências.

<b>Colaboradores</b>	<b>Competências Individuais - Docentes</b>
Colaborador 1 - Docente	Simpatia; Fundamento na área; Concentração; Paciência; Compromisso.
Colaborador 2 - Docente	Saber ouvir; Fundamento técnico; Atenção; - Promove resultado; Cordialidade; Profissionalismo.
Colaborador 3 - Docente	Educação; Fundamento da área; Saber ouvir; Profissionalismo; Solícito.
Colaborador 4 - Docente	Disciplina; Compromisso; Profissionalismo; Perspectiva sistêmica/ holística; Austeridade.
Colaborador 5 - Docente	Atenção; Conhecimento da área; Iniciativa; Percepção da supervisão; Noção estrutural da academia (visão sistêmica).
Colaborador 6 - Docente	Atenção; Profissionalismo; Simpatia; Pontualidade; Organização; Dinamismo (coordenar vários alunos ao mesmo tempo).

Quadro 3. Competências individuais conforme colaboradores – Docentes.

O Quadro de número 4 apresenta as conclusões projetadas com os funcionários da área de manutenção. No entanto, com esses colaboradores sentiu-se certa desconfiança na conclusão da verificação. Acredita-se que o ocorrido deve-se pelo baixo nível de escolaridade desses funcionários, e desses mesmos colaboradores terem vinculado a pesquisa a uma provável demissão, apesar de ter se explicado os motivos da pesquisa antes da sua realização. Dessa forma, as análises a respeito desse cargo (manutenção) ficaram pouco fundamentadas na interpretação dos funcionários, e foi determinada mais pela perspectiva que os proprietários argumentaram.

<b>Colaboradores</b>	<b>Competências Individuais - Manutenção</b>
Colaborador 1 - Manutenção	Educação; Organização; Senso de Higiene e limpeza.
Colaborador 2 - Manutenção	Cuidado; Iniciativa; Atenção com tudo (alunos, higiene e limpeza); Determinação.

Quadro 4. Competências individuais conforme colaboradores – Manutenção.

## 5.1. DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A partir das conclusões obtidas com as averiguações qualitativas, pôde-se projetar as competências individuais para a instituição escolar. A determinação dessas competências pode ser um princípio da técnica de gerenciamento planejado em competências. Assim, a

apreciação delineada dos proprietários e colaboradores, levou as subseqüentes competências individuais para cada posição na empresa (Quadro 5).

<b>Colaboradores</b>	<b>Competências Individuais</b>
Recepção	Relacionamento Interpessoal; Carisma; Simpatia; Cordialidade; Atenção; Organização; Dinamismo; Comprometimento; Paciência.
Docentes	- Relacionamento interpessoal; - Atenção; - Dinamismo; - Comprometimento.
Manutenção	- Senso de higiene (asseio); - Atenção (cuidado); - Determinação; Organização.

Quadro 5. Competências individuais para cada cargo na empresa.

Entretanto, com apoio na descrição das competências individuais apreendidas para a instituição educacional analisada, através do contato com as pessoas pesquisadas (proprietários e funcionários), o presente artigo considera ter alcançado seus objetivos no entendimento de competências como uma oportunidade de gestão para que a empresa possa fazer uso de um gerenciamento de seus profissionais e dos princípios escolhidos destinando-se a abranger seu mercado.

## **CONCLUSÃO**

As observações sobre a temática gestão por competências, tanto dos estudiosos estrangeiros como dos teóricos nacionais, são efetivamente novos e, portanto, ainda apresenta um panorama de compreensões e mecanismos em desenvolvimento com fundamentos não estabelecidos pelas teorias.

O ponto de vista da competência pressupõe desdobramentos em diversas circunstâncias quando analisada no campo educacional. Os teóricos determinam ao menos duas classes de competência: as competências essenciais para uma empresa e as competências pessoais das pessoas que trabalham. É também evidenciado que são as competências pessoais, influenciam de maneira individual ou em equipe, em totalidade aos demais procedimentos da empresa que irão procurar os múltiplos modelos de competências organizacionais.

No entanto, privilegiar uma estratégia baseada nas habilidades humanas ocasiona as instituições educacionais privadas levarem mais a sério pontos como o da escolaridade, desenvolvimento e manutenção de talentos. Nada mais complacente que a ideia de que serão as pessoas que compreenderam a importância entre empresas vencedoras e perdedoras.

---

Em suma, acredita-se que a gestão por competências aliada a gestão pedagógica contribui para uma administração mais participativa na Instituição de Ensino analisada. Em decorrência das práticas de gestão de pessoas que direcionadas ao desenvolvimento de talentos, oportuniza a participação de todos nas decisões e nas correções de falhas internas que a empresa pode vir a apresentar. Ocasionalmente assim, uma gestão democrática.

No caso da organização estudada, apresentou-se um método para a elaboração de fundamentos que proporcionou demonstrar um quadro de competências pessoais, com o objetivo de desenvolver as competências fundamentais para a composição de estratégias de gestão de pessoas com o objetivo de aprimorar todas as gestões da Instituição como: a gestão pedagógica e a gestão empresarial. Nesse caso, a atual investigação é um amparo no desenvolvimento de novas competências e no aperfeiçoamento das já existentes; bem como aprimoramento das mesmas para que os funcionários possam verdadeiramente se adequar ao seu trabalho e de agora em diante associar valor a si mesmo e característicos a instituição de ensino.

Almeja-se que com esta pesquisa que a empresa possa desenvolver novos e eficientes fundamentos para a gestão pedagógica e empresarial, e concomitantemente para o mapeamento de competências estratégicas para funcionamento da organização escolar, assegurando assim, um diferencial competitivo a empresa, a partir da inclusão da gestão por competências.

## REFERÊNCIAS

CARBONE, P. P.; et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Manoele, 4<sup>o</sup> ed. 2014.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENGA, Ludke. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 2<sup>o</sup> ed, 2013.

MOTTA, Ivan Dias da; MOCHI, Cássio Marcelo. Direito Educacional e Desenvolvimento Sustentável: pontos de contato. In: **Revista Jurídica**. v. 3. n. 36. pp. 150-176. 2014. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/995/686>. Acesso em: 05.ago.2016.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Prentice Hal, 2<sup>o</sup> ed, 2007.

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

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: MacMillan, 2004.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, Ed. Digital, 2010.

STOREY, J. **New perspective on human resources management**. Londres: Routledge, 2014.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Editora Futura, 2º ed, 2003.

WIVIURKA, Eduardo Seino; SOUZA, Eduardo Emanuel Dall'agnol. Perspectivas De Transformação Do Ensino Jurídico: A Postura Reflexiva E Crítica Na Pedagogia Progressista. In: **Revista Jurídica**. v. 26. n. 10. pp. 149-163. 2011. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/178/154>. Acesso em: 08.jul.2016.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.