

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

CARLA ANDRESSA DE AZEVEDO COSTA

**CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES: O PERFIL DO CORPO
TÉCNICO ADMINISTRATIVO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE
DO NORTE**

NATAL/RN

2018

CARLA ANDRESSA DE AZEVEDO COSTA

**CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES: O PERFIL DO CORPO
TÉCNICO ADMINISTRATIVO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE
DO NORTE**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Centro
Universitário do Rio Grande do Norte como
requisito para obtenção de nota na
disciplina de TCC.

Orientador: Prof.(a) MSc. **Ana Rosa
Gouveia Sobral da Câmara**

**NATAL/RN
2018**

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo da Educação, notadamente nas instituições privadas, observa-se a busca pelo ensino de qualidade, que se deve à demanda do mercado e os incentivos de programas governamentais que permitem a todas as classes sociais ingressarem no ensino superior.

As mudanças tecnológicas, econômicas e sociais advindas do período de recessão geram incertezas, requerendo das instituições privadas ponderar sobre a gestão de recursos e pessoas, a fim de aperfeiçoar o desempenho, administrar competências, objetivos e resultados, pautados na proposta do atendimento de excelência ao público alvo.

O aumento da competitividade nas instituições de ensino superior privado tem impulsionado significativas transformações no ambiente empresarial, requerendo das organizações melhor gerenciamento de suas competências.

Nesse aspecto, a Administração se destaca, posto que é capaz de combinar e aplicar recursos humanos, materiais e tecnológicos, intentando a melhoria da organização da vida em sociedade e a organização do trabalho, ao definir as atividades a serem desempenhadas.

De acordo com Chiavenato (2007), administrar significa compreender os objetivos da instituição e transformá-los em ação organizacional, a partir do planejamento que se entrelaça a direção e ao esforço em equipe, em todos os níveis e áreas, para o alcance dos objetivos propostos

Baseado nessa definição, compreende-se que a área da Administração é complexa e cada organização possui seus objetivos e particularidades, em relação ao ramo de atividades que desenvolve.

Compreende-se, ainda, que o trabalho nas organizações se constitui de meios para alcançar objetivos pessoais e profissionais e, para que sejam alcançados, deve-se aproveitar a sinergia do esforço dos indivíduos que trabalham em conjunto, tendo em vista que os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais/profissionais se coadunam para complementar o trabalho nas empresas.

Para Ipiranga e Souza (2012), nesta ambiência, congregar interesses e objetivos apresenta o desafio de criar modelos de gestão, processos e práticas nas organizações que, ao mesmo tempo, sejam produtoras de riqueza e possibilitem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários.

Um bom gerenciamento da organização tenderá a gerar resultados positivos duradouros, tanto financeiros quanto qualitativos, tendo em vista que influencia na criação de um ambiente criativo, com desenvolvimento de processos eficazes de colaboração mútua.

De outro modo, Nascimento e Alves (2015) pontuam que o ambiente organizacional, partícipe da transformação social vigente, evidencia paulatinamente que, muito além dos recursos tecnológicos, o diferencial competitivo reside nas pessoas que o compõem.

Neste contexto, este estudo abordará os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAS) necessárias ao atendimento de excelência relacionadas ao corpo técnico administrativo do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), localizado na cidade do Natal/RN.

A partir do proposto, algumas questões se impuseram: quais competências o técnico administrativo (TA) deve possuir para prestar um atendimento de excelência ao cliente? Quais habilidades o TA deve desenvolver nesse sentido? Que atitudes o TA deve demonstrar frente aos desafios apresentados no atendimento? Quais as CHAS o TA deve apresentar para atender as expectativas de sua organização?

O trabalho apresenta ainda a seguinte estrutura: revisão da literatura, definição dos procedimentos metodológicos, cronograma de execução e referências.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as Competências, Habilidades e Atitudes (CHAS) sob as narrativas dos técnicos administrativos (TA), relacionadas ao atendimento direcionado aos clientes do Centro Universitário do Rio Grande do Norte, Natal/RN.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar as CHAS por meio das narrativas dos TA;

Descrever a percepção dos TA sobre as CHAS necessárias ao atendimento do público-alvo;

Colaborar para o aprimoramento da Gestão de Recursos Humanos da referida Instituição.

3 JUSTIFICATIVA

A escolha pela temática decorreu do exercício profissional no UNI-RN, bem como o convívio diário com o corpo técnico administrativo, além do interesse em compreender as Competências, Habilidades e Atitudes precípuas à atuação dos mesmos.

Salienta-se, por outro lado, que para colaborar na transformação e inovação da estratégia organizacional torna-se imprescindível ajustes culturais na atitude dos funcionários, que devem se sentir motivados para os desafios que o trabalho determina na contemporaneidade.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 COMPETÊNCIAS: CONCEITOS E CONCEPÇÕES

O termo competência é remoto e polissêmico, embora nos dias atuais seja amplamente utilizado em diversas organizações sociais.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.9), “no fim da Idade Média era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões.”

Em meados da década de 1970, o conceito de competência se reveste de outros significados, a partir das primeiras publicações sobre o tema da gestão de pessoas, com destaque para a Escola Francesa e a Escola Americana. (DUTRA, 2009).

A Escola Americana estruturou o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam o trabalhador a um desempenho superior em determinada situação (MCCLELLAND, 1973; PRAHALAD; HAMEL, 2000).

De acordo com Dutra (2009), McClelland criou o conceito de competência por meio de uma abordagem mais efetiva para escolher indivíduos para os cargos das organizações de trabalho, em substituição aos testes de Quociente de Inteligência (QI).

Portanto, na Escola Americana, a noção de competência se fundamenta na concepção de que esta deve estar associada ao conhecimento alinhado às necessidades das posições de trabalho existentes nas organizações.

A Escola Francesa vislumbra a competência além do conjunto de conhecimentos, determinando-se as atitudes dos indivíduos como precípuas para trazer resultados para a organização (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Segundo Le Boterf (2003, p.57), “a competência é a capacidade de integrar diversos conhecimentos heterogêneos para incluí-los na realização das atividades”. Assim, diz respeito à capacidade do indivíduo saber fazer e agir, em todos os sentidos, na realização das atividades.

Ao conceito de competência, acrescenta-se a *core competence*, que significa competência essencial e diz respeito a um conjunto de habilidades, competências e tecnologias usadas para atender as necessidades dos clientes (PRAHALAD;HAMEL, 1990).

Sob a perspectiva de Isambert-Jamati (1997), designa o reconhecimento social da capacidade de um indivíduo em dominar determinado assunto e, posteriormente, de qualificar aquele que é capaz de realizar determinado trabalho.

Para Maximiano (2011), competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades e se desenvolvem por meio de experiência profissional, educação formal e informal, convivência familiar e social.

O autor complementa que as competências são essenciais para o desempenho de tarefas gerenciais, dividindo-se em quatro categorias principais: **intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. (Grifo nosso).**

A categoria intelectual é aplicada para produzir e processar informações, que se encontram diretamente relacionadas ao decurso de dar forma ao que se tem em

mente, transformando-se em conhecimento e proporcionando, assim, um processo comunicacional.

Para Andrade, Roseira e Barreto (2016, p.105), para entender o contexto informacional operacional e/ou estratégico das organizações públicas ou privadas, torna-se necessário compreender que “na forma sistemática do tratamento da informação está a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões que permitam o desenvolvimento das Organizações. ”

Sobre a dimensão interpessoal da competência, aplica-se para liderar equipes, concebendo-se o estilo de liderança como o padrão comportamental que um indivíduo manifesta tanto ao tentar influenciar as atividades de outras, quanto em ser reconhecido por essas outras pessoas. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Assim, combinam-se o comportamento da tarefa e o comportamento do relacionamento, sendo que o primeiro é aquele em que os líderes definem as funções dos membros de seu grupo, explicando onde, como e quando devem executá-las, estabelecendo padrões de organização do trabalho através do uso de canais de comunicação.

O comportamento de relacionamento é aquele em que os líderes mantêm relações pessoais entre si e os membros de seu grupo, abrindo variados canais de comunicação e planejando apoio socioemocional.

A categoria técnica diz respeito ao domínio do conhecimento técnico sobre determinada atividade ou função, objetivando usar esses conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para realizar tarefas específicas, como descreve:

À medida que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidade conceitual. Nos níveis inferiores, os supervisores precisam de habilidade técnica para lidar com as tarefas. Nos níveis mais altos, os executivos precisam de habilidades

conceituais para decidir sobre os destinos de sua organização.
(CHIAVENATO, 2007, p.4)

Desta forma, as habilidades técnicas se aprofundam nas habilidades conceituais, priorizando-se o desenvolvimento das instituições.

De acordo com Tapia (1999), a categoria intrapessoal se relaciona à introspecção ou ao autocontrole. De caráter intrínseco, ligados ao eu e à autoestima, podem ser consideradas as motivações profissionais, que poderão apresentar caráter extrínseco por meio do cumprimento de tarefas no trabalho, objetivando obter resultados positivos.

A motivação consiste em ações determinantes para alcançar um fim, a partir da interação do homem sobre o meio e deste sobre o homem, bem como determinante das condições materiais de existência, originando oportunidades profissionais. Neste aspecto, as motivações variam de forma cíclica, tendo em vista que os organismos são dinâmicos.

No âmbito educacional, as reformas educacionais priorizam que o melhor desempenho escolar deverá estar relacionado à aquisição de competências e habilidades para atender às exigências do mercado de trabalho e à valorização do capital, como menciona Kuenzer (2005, p.3):

A capacitação desse trabalhador deve atender às demandas de um processo produtivo esvaziado, fundado na lógica da polarização das competências, a qual faz com que o trabalhador a ela se submeta compreendendo sua própria alienação como resultante de sua prática pessoal inadequada.

Conforme a autora, a ideia central que norteia a certificação de competências fundamenta-se na análise das capacidades profissionais do trabalhador, não importando a forma como este adquiriu essas competências, ou seja, essa




certificação terá validade limitada tendo em vista a mobilização do avanço tecnológico.

Percebe-se que o conceito de competência se complexifica no contexto das transformações econômicas e políticas, influenciando nas conquistas sociais dos trabalhadores, entre os quais, o direito do Estado lhe possibilitar condições de trabalho.

Dentre as definições sobre competência apresentadas, este estudo se fundamentará nos três pilares que a compõem: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), definidas por Durand (1998 apud VIEIRA, 2002).

O CHA representa tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e seja de boa qualidade, conforme define Rabaglio (2001), representado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Dimensões e significados da competência

CONHECIMENTO (C)	HABILIDADES (H)	ATITUDES (A)
Escolaridade Conhecimentos técnicos Cursos gerais Especializações 	Experiência prática do saber 	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicar conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas. 
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio (2011).

Observa-se que a competência em um indivíduo está representada pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que pode ser comportamental quando o profissional necessita demonstrá-la como diferencial competitivo, tendo assim impacto nos seus resultados.

Diz respeito ao “querer fazer” está diretamente ligada à atitude e às competências técnicas que o profissional deverá ter para desempenhar sua função. Assim, é o “saber” que se inter-relaciona aos conhecimentos e às habilidades, como será descrito a seguir.

4.2 CONHECIMENTO

A cooperação humana, aliada ao conhecimento científico, pode ser considerada fundamental para sobrevivência na sociedade contemporânea, colaborando com o desenvolvimento do indivíduo nas diversas áreas de atuação profissional.

De acordo com Lopes (2007, p.13):

O conhecimento é o saber, os conceitos, as informações que possuímos através da aprendizagem concebida nas escolas, nos livros, no trabalho e que acumulamos ao longo da vida. São as informações que fazem parte da nossa memória e influenciam sobre o nosso julgamento e/ou comportamento.

Referencia Bem (2006, p.76) que “a vantagem das organizações que tem como matéria prima o conhecimento [...] só aumenta quando é utilizado, dividido ou compartilhado.”

Em sua abordagem histórico-cultural, Vygotsky (1998) assevera que os indivíduos se desenvolvem porque aprendem o conhecimento e a aprendizagem se

dá por meio de interações entre o sujeito e o meio social, a partir da apropriação, internalização e reconstrução interna do conhecimento.

A possibilidade de alteração no desenvolvimento de uma pessoa pela interferência de outra é fundamental na teoria de Vygotsky, porque representa um momento de desenvolvimento, não sendo qualquer indivíduo que poderá, a partir da ajuda de outro, realizar qualquer tarefa. A capacidade de se beneficiar com a colaboração de outra pessoa ocorrerá em um certo nível de desenvolvimento.

Sabe-se que transformações organizacionais que possam promover uma cultura aberta à inovação, ao desenvolvimento de competências organizacionais e à adoção de novas tecnologias são relevantes para o desenvolvimento estratégico.

Os novos tempos apontam transformações sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas, o que requer que as organizações busquem se adaptar por meio da inovação.

4.3 HABILIDADES

Reconhece-se que a função de gestor é complexa e requer diversas habilidades específicas, com destaque para as conceituais, que tratam da capacidade cognitiva para enxergar a organização como um todo, se relacionando à capacidade em coordenar e integrar os interesses da atividade.(DAFT, 2009).

O autor assinala, igualmente, a habilidade humana, na qual o gestor tem a capacidade de trabalhar com e por meio de outras pessoas, ou seja, deve se relacionar com outras pessoas do grupo, motivando, coordenando e liderando a técnica, incluindo o domínio de técnicas e equipamentos envolvidos em funções diversas.

Segundo Sobral e Peci (2013), a habilidade pressupõe a ideia potencial de realização, ou seja, a existência de uma relativa facilidade em lidar com determinada tarefa.

Para Fleury e Fleury A. (2001) os elementos que constituem o conceito de competência se relacionam ao saber representando pelos conhecimentos formais do indivíduo: saber-fazer, que diz respeito a suas habilidades e destrezas e o saber-ser ou saber-agir, relacionando-se às atitudes e comportamentos.

Os autores complementam que é necessário “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” (FLEURY; FLEURY A., 2001, p.188).

Como descreve Giardino (2011), em uma pesquisa apresentada na Revista VOCÊ S/A, trinta companhias no ano de 2011 ratificaram a visão empreendedora, dinâmica e o espírito inovador como primordiais na contratação de um jovem profissional.

Segundo a mesma publicação, as habilidades comportamentais requeridas pelos empregadores com maior percentual foram a proatividade (67%), a disposição para aprender (47%), a aprendizagem rápida, a flexibilidade e a responsabilidade (43%), a boa reação diante de mudanças, a habilidade para construir alianças e a capacidade de liderar (40%).

Por conseguinte, reporta-se à Lopes (2007, p.13), que descreve a habilidade como “a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória no dia-a-dia de forma prática e produtiva.”

Neste enquadramento, evidencia-se a importância da postura atitudinal dos indivíduos diante dos desafios enfrentados para o aprimoramento contínuo e da aplicação dos conhecimentos adquiridos.

4.4 ATITUDES

Para explicar sobre este conceito torna-se necessário considerar três componentes: o cognitivo, que corresponde às crenças, opiniões e informações inerentes à pessoa; o afetivo que se refere às emoções e sentimentos sobre o objeto e o comportamental relativo ao comportamento. As atitudes representam predisposições dos indivíduos perante objetos, pessoas, eventos ou situações. (SOBRAL; PECI, 2013).

A respeito do desenvolvimento cognitivo, Piaget (1998) afirma que pode ser compreendido a partir de um processo de equilibrações sucessivas que conduzem a maneiras de agir e de pensar, acrescentando que a ação humana tem como direção uma constante equilibração que pode ser entendida como o movimento que gera o equilíbrio da mente e do corpo em função de alguma necessidade.

Desse modo, o sujeito procura novas formas de relacionar-se com o mundo, buscando uma nova adaptação e o equilíbrio atinge níveis mais complexos de organização das experiências.

Acredita-se que o funcionamento das estruturas mentais é condição de extrema importância para o ato de conhecer, aprender ou atribuir significados aos mecanismos básicos da ação. Esses significados darão sentido e motivarão o exercício nas empresas.

Em relação à afetividade, esta exerce papel influenciador sobre a percepção, a memória, o pensamento e a vontade, sendo um componente essencial da harmonia e do equilíbrio no trabalho. Assim, as emoções e os afetos podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento do clima de bem-estar no trabalho, atuando na saúde do trabalhador e de sua organização.

Sobre o comportamento, a abordagem fundamentada na teoria behaviorista influenciou a teoria administrativa no tocante à busca por iniciativas mais democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais.

Para Chiavenato (2007, p.503), esta abordagem comportamental recebeu forte influência das ciências comportamentais, especificamente da psicologia organizacional, porém não deve ser confundida “com a Escola Behaviorista que se desenvolveu na Psicologia a partir dos trabalhos de Watson.”

Em outro trecho, o autor complementa que:

O behaviorismo que Watson fundou trouxe à Psicologia uma metodologia objetiva e científica baseada na comprovação experimental, em oposição ao subjetivismo da época, mas concentrando-se no indivíduo, estudando o seu comportamento (aprendizagem, estímulo e reações de respostas e hábitos, etc.) de uma forma concreta manifesta no laboratório, e não através de conceitos subjetivos e teóricos (como sensação, percepção, emoção, atenção). (CHIAVENATO, 2007, p.530)

Depreende-se que a abordagem comportamentalista se origina da relação entre a Teoria das Relações Humanas - centrada nas pessoas - e a Abordagem Clássica, que tem como cerne as tarefas e a estrutura organizacional.

Em relação à organização, os gestores necessitam identificar as atitudes do funcionário para com o trabalho, pois estas têm impacto em seu desempenho. Sabe-se que funcionários satisfeitos, comprometidos com o trabalho, são mais produtivos e, com isso, diminui a rotatividade.

Segundo Daft (2009), atitude é uma avaliação positiva ou negativa, que predispõe uma pessoa agir de determinada maneira, a forma como as pessoas reagem, interagem e se comportam no ambiente de trabalho.

Denota-se, portanto, que atitude é a iniciativa, é o querer fazer algo antes mesmo de ser solicitado, entender a demanda e ter proatividade para fazer acontecer e se antecipar às necessidades.

4.5 ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA

O atendimento de qualidade pode ser considerado uma estratégia competitiva eficaz e um diferencial relevante para o público-alvo que busca resolver seus problemas de forma satisfatória, ágil e resolutiva.

Neste contexto, Morales e Ferreira (2011, p.41) descrevem:

O planejamento, a organização, coordenação, a direção e o controle dos métodos e práticas de atendimento ao cliente são fundamentais para o bom desempenho das atividades nessa relação entre organização e cliente, e a estruturação da organização nesse sentido direciona para que o resultado a ser alcançado seja de excelência, tornando-se um diferencial competitivo bastante valioso.

No entanto, para que o atendimento de excelência ocorra, Aguiar e Anjos (2017, p. 96) apontam cabe aos gestores compreenderem que o elemento-chave “é o capital humano, buscando satisfação, motivação e um bom clima organizacional, visando à melhoria do desempenho dos funcionários.”

Corroboram Melo et al. (2012, p.2) ao afirmar que “os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma organização, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.”

Todavia, cumpre salientar que é fundamental que o profissional conheça a fundo o ramo de atuação e as ações realizadas pela organização em que trabalha e

um dos fatores que contribuem para a qualidade dos serviços e a satisfação do público é o conhecimento da mesma.

Inclui-se neste aspecto que o profissional deverá fornecer informações claras e consistentes a respeito dos produtos e serviços ofertados, assim como as metas, a missão, o ramo de atividade e os objetivos organizacionais. A qualidade percebida é a avaliação geral do público sobre a excelência dos serviços oferecidos, sobre a superioridade dos mesmos frente aos concorrentes.

6 METODOLOGIA

Propõe-se a abordagem qualitativa, descritiva e exploratória do tipo pesquisa de campo, descrita por Marconi e Lakatos (2008) como aquela que pressupõe a observação de fenômenos que ocorrem espontaneamente, visando à coleta, análise e interpretação dos dados, a fim de definir os objetivos, responder às questões norteadoras e compreender os diferentes aspectos da realidade estudada.

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), o estudo sob abordagem qualitativa envolve a complexidade de um conjunto de conceitos, termos e suposições, que atravessam diversos momentos históricos e adquirem diferentes significados, consistindo em ações que situam o observador no mundo, transmutando-o em representações. Desta forma, o pesquisador busca entender ou interpretar os fenômenos a partir dos significados que as pessoas atribuem a temas específicos.

Em relação às técnicas de pesquisa, espera-se que a observação participante não sistemática, igualmente denominada observação participante não estruturada ou não controlada, que ocorre quando um ou mais participantes captam os acontecimentos, fazendo o papel de repórter, registrando em notas pessoais sem,

entretanto, participar ou influir no fluxo dos acontecimentos, demonstrando ao pesquisador os aspectos relevantes dos cenários em estudo. (VIANNA, 2007).

Quanto aos instrumentos de pesquisa, recorre-se à técnica do Grupo Focal que, de acordo com Gatti et al. (2015), é uma técnica comumente utilizada nos estudos qualitativos de pesquisa social e deverá ocorrer de forma criteriosa e coerente com os objetivos traçados e a relevância dos dados que serão obtidos para elucidação do problema da pesquisa.

Pretende-se que o entrecruzamento das técnicas atenda às especificidades do estudo proposto, ao promover a interação grupal e tendo as narrativas como base para ampliar a compreensão em torno do fenômeno sob investigação.

O cenário escolhido para desenvolvimento da pesquisa é o Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) , situado na Rua Prefeita Eliane Barros nº 2000, bairro Tirol, Natal/RN.

O UNI-RN é uma instituição de Ensino Superior mantida pela Liga de Ensino do Rio Grande do Norte, entidade sem fins lucrativos, voltada exclusivamente para fins educacionais, constituída desde 23 de julho de 1911.

Em 28 de abril de 1997, foi constituída a Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN), oficialmente instalada em 25 de fevereiro de 1999, oferecendo inicialmente quatro cursos de graduação.

Atualmente, oferece cerca de quinze (15) cursos de graduação e trinta e um (31) cursos de pós-graduação *lato sensu*, tendo sempre a observância na sistematização do plano pedagógico avançado voltado para as relações sociais, desenvolvimento socioeconômico, numa busca permanente da qualidade de suas ações, tendo como base uma tradição centenária no campo educacional.

Em 10 de novembro de 2011, a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação aprovou o credenciamento da FARN como Centro

Universitário, o primeiro do Estado do Rio Grande do Norte. Atualmente, o UNI-RN conta com o efetivo de cento e trinta e três (133) técnicos administrativos.

Os participantes do estudo serão dois técnicos administrativos de cada um dos doze (12) setores da instituição: Biblioteca, Centrais de Atendimento I, II, III, Clínicas, Compras, Comunicação, Controle Acadêmico, Extensão, Financeiro, Informática e *Marketing*.

Os critérios de inclusão são: atender ao público, trabalhar há mais de cinco (5) anos na instituição e aceitar participar do estudo.

Os critérios de exclusão são: não atender ao público, trabalhar em um período inferior a cinco (5) anos e recusar participar do estudo.

A coleta de dados ocorrerá no cenário de pesquisa, por meio de atividades lúdicas planejadas previamente (painel de fotos, dinâmicas, entre outros), culminando na divisão de grupos focais, de acordo com a aderência dos participantes, permitindo o alcance da integração e comunicação de dados relevantes para a pesquisa, que as entrevistas estruturadas ou semiestruturadas provavelmente não conseguiriam. (GATTI, 2015).

Os dados obtidos serão verificados pela técnica de análise de conteúdo temática para dados qualitativos, de acordo com os pressupostos de Bardin (2009, p.31), que a definiu como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos [...] marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicações muito vasto: as comunicações. ”

A autora afirma que, nesta fase de interpretação dos dados, o pesquisador deverá retornar ao referencial teórico, que embasará as análises e dará sentido à interpretação, buscando o que se esconde por trás dos significados das palavras para apresentarem, em profundidade, o discurso dos enunciados.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, F.M.; ANJOS, M.A.D. A importância de um bom atendimento ao cliente em um posto de combustível: um estudo de caso no Posto Vila Nova em Monte Carmelo/MG. **GeTec.**; Monte Carmelo/MG, v.6, n.11, p.95-109, 2017. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/download/961/697>>. Acesso em: 18 mai.2018.

ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C.; BARRETO, A.B. Informação e ambientes organizacionais: ensaio sobre a dinâmica dos ambientes informacionais nas organizações. **LOGEION: Filosofia da informação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p.104-119, 2016. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/fiinf/article/view/1771/1974>>. Acesso em: 18 mai.2018

BARDIN, L. (1977). **Análise de Conteúdo**. 5.ed. Lisboa, Portugal; Edições 70, 2009.

BEM, R.M. A gestão do conhecimento dentro das organizações: a participação do bibliotecário. **Rev. ACB.**, São José/SC, v. 11, n. 1, 2006. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/468/591>>. Acesso em: 18 mai.2018

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Rev. Adm. Empresas**, São Paulo, v. 41 . n. 1 , 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 18 mai.2018

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DENZIN, N.; LINCOLN, I.S. (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. In: FISCHER, A.L.;_____; AMORIM, W.A.C. (Orgs.). **Gestão de**

peçoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas São Paulo: Atlas, 2009

DAFT, R. L. **Administração**. 2.ed. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FLEURY, M.T.L. ; FLEURY,A. Construindo o Conceito de Competência. **Rev. Adm. Contemp.**; Rio de Janeiro, v.5, ed.esp. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 18 mai.2018.

GATTI, A.L. et al. Pesquisa Qualitativa: grupo focal e intervenções psicológicas com idosos. **Psicologia ciência e profissão**, v.35, n.1, p.20-39, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v35n1/1414-9893-pcp-35-01-00020.pdf>>. Acesso em: 20 mai.2018.

GIARDINO, A. **O profissional que as empresas querem**. Revista Você S/A.; São Paulo, abr. 2011 155.ed. São Paulo: Abril, 2011.

HERSEY P.; BLANCHARD K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU; 1986.

IPIRANGA, A.S.R.; SOUZA, Y.S. Uma introdução ao fórum sobre gestão de peçoas e ensino e pesquisa em Administração. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, Ed. Esp., p.14-19, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n6/a02v13n6.pdf>>. Acesso em: 20 mai.2018.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas : Papirus, 1997. p. 103-133.

KUENZER, A. Z. (Org.) Ensino Médio: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2003.

LOPES, C.P.C. **Gestão por competências como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31f. Monografia (Especialização) – Programa de Pós-graduação da Universidade Católica de Pernambuco, Recife/PE. 2007. Disponível em: <https://www.libertas.com.br/wpcontent/uploads/2017/04/lopes.cristiane.paiva_.2007.pdf>. Acesso em: 18 mai.2018.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. – 8.ed.rev. e ampl. São Paulo; Atlas, 2011.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, January, 1973.

MELO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2000**: Sistema de Gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo. Atlas, 2002.

MORALES, F.G; FERREIRA, F.S. A excelência em qualidade no atendimento das organizações. **Rev. Hórus**, Ourinhos/SP. v. 6, n. 2, p. 39-59, 2011. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/revistahorus/article/viewFile/4074/1881>>. Acesso em: 18 mai.2018.

NASCIMENTO, M.D.L. ; ALVES, 2015. Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., 2015, Resende/RJ. **Anais...**2015. Resende: AEDB, 2015. Disponível em: Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>>. Acesso em: 18 mai.2018

PIAGET, J..A evolução social e a pedagogia nova. In: PARRAT, S.; TRYPHON, A.(Orgs.). **Sobre a Pedagogia**: Textos inéditos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, p.17-30, May/Jun, 1989.

RABAGLIO, M.O. **Seleção por competências**. 2.ed.São Paulo: Educator, 2001.

SOBRAL, F; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto Brasileiro. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2013.

TAPIA, J. A. Contexto, motivação e aprendizagem. In: _____; FITA, E. C. **A motivação em sala de aula**: o que é, como se faz. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1999. p. 11-61.

VIANNA, Heraldo Marelím. **Pesquisa em educação**: a observação. Brasília: Plano, 2007.

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão baseada nas competências na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia, Emater, RO**. 2002. 42f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VYGOTSKY, L. S. **Formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

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