



CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS
FACULDADE CESREI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

IVANILDA MARQUES ALVES SILVA

**Levantamentos bibliográficos teórico-metodológicos utilizados no
estudo do tema: gestão de pessoas**

Campina Grande

2010

IVANILDA MARQUES ALVES SILVA

**Levantamentos bibliográficos teórico-metodológicos utilizados no estudo do
tema: gestão de pessoas**

Monografia apresentada ao Programa
de Pós-Graduação Lato Sensu, da
Faculdade CESREI, como requisito
parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Msc. Angela Carolina de Medeiros

Campina Grande
2010

Ficha Catalográfica Elaborada pela Biblioteca da CESREI

S586I

Silva, Ivanilda Marques Alves

Levantamentos bibliográficos teórico-metodológicos utilizados no estudo do tema: gestão de pessoas / Ivanilda Marques Alves Silva. – Campina Grande: CESREI, 2010.
53 f.

Monografia (Especialização em Gestão Pública) Faculdade Reinaldo Ramos-FAAR - Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos-CESREI.

Orientadora: Profa. Ms. Angela Carolina de Medeiros.

I. Gestão de Pessoas I. Título

CDU 658.3(043)

Faculdade Cesrei
Biblioteca "Min. Domênico Ramos Reinaldo"
Reg. Bibliog.: _____ Cód: 4000049
Compra: ☐ Preço: _____
Doação: ☒ Doador: _____
Ex.: _____ Obs: _____
Data: 29/03/2011

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, *Angela Carolina*, pela valorosa contribuição durante a confecção desta monografia em todas as etapas da pesquisa.

À *Faculdade CESREI*, seus funcionários e colaboradores, pelo esforço permanente em construir uma instituição de ensino superior capaz de nos formar como profissionais e cidadãos.

Aos *colegas de Faculdade*, solidários nas horas de alegria e também nas necessidades acadêmicas.

com a família
Carolina de Medeiros
1900

1900
1900
1900

*Aos meus pais que me deram
condições de estudar e ao meu
esposo pelo grande apoio.*

IVANILDA MARQUES ALVES SILVA

**Levantamentos bibliográficos teórico-metodológicos utilizados no estudo do
tema: gestão de pessoas**

Monografia apresentada ao Programa
de Pós-Graduação Lato Sensu, da
Faculdade CESREI, como requisito
parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em ____/____/____.

Angela Carolina de Medeiros

Msc. Angela Carolina de Medeiros
Orientadora

Prof. – Instituição
Membro da Banca Examinadora

Prof. – Instituição
Membro da Banca Examinadora

*"Frequentemente a formulação
de um problema é mais essencial
que sua solução."*

Einstein

RESUMO

A gestão de pessoas baseia-se fortemente na relação pessoa-empresa e na sua forma de organização. Por isso as organizações vem ampliando sua visão, onde antes os funcionários eram vistos apenas como recursos dotados de habilidades, capacidade e conhecimento para a execução das tarefas, hoje esta foi expandida de forma que os mesmos começaram a ser vistos como pessoas e que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição desses. Como objetivo principal este trabalho pretendeu realizar levantamentos bibliográficos teórico-metodológicos utilizados no estudo do tema, gestão de pessoas. Para a coleta de dados e análise dos resultados, realizou-se uma pesquisa de caráter bibliográfico, uma espécie de "estado da arte". Foi realizado um levantamento das referências bibliográficas de trabalhos obtidos na internet, ferramenta fácil de manipular com material de qualidade disponível. Levantou-se 10 artigos, 1 tese, 1 monografia e 1 livro, totalizando 13 publicações. Foram apresentados conceitos referentes a competências e descrito os principais modelos de gestão por competências encontrados na literatura brasileira, apresentado as etapas deste modelo e os processos do mapeamento das competências, no entanto, considera-se que diversas questões que emergem deste trabalho necessitam ser mais aprofundadas, devido sua importância no enfrentamento das dificuldades encontradas na pesquisa em gestão de pessoas.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas; Competências; Desempenho.

ABSTRACT

People management relies heavily on relationship-person company and its form of organization. Therefore organizations has broadened their vision, where before employees were viewed as resources with skills, ability and knowledge to perform the tasks, this was expanded today so that they began to be seen as people and that the performance of an organization depends heavily on the contribution of these. Our main objective this study sought to perform theoretical and methodological literature surveys used in the study of the topic, people management. For data collection and analysis of results, we carried out a bibliographic search, a kind of "state of the art." We conducted a survey of references to papers obtained on the Internet, easy to handle tool with quality material available. Rose 10 articles, a thesis, a monograph and a book, totaling 13 publications. Concepts were presented concerning skills and described the main models of competency management in the literature of Brazil, presented the steps in this model and process mapping skills, however, it is considered that several issues that emerge from this work need further elaboration because of its importance in facing the difficulties encountered in research in people management.

Key-words: People management, Skills; Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	Dinâmica coaching	23
-----------	-------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	Exemplos de condições e critérios associados a competências.		21
QUADRO 02	Interface entre o papel do gestor e as ações de coach.		25
QUADRO 03	Publicações utilizadas no levantamento bibliográfico da pesquisa.		37

LISTA DE SIGLAS

CF – Constituição Federal

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

GAP – Grupo de Aprendizagem Organizacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
	1.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO E PROBLEMA.....	13
2	OBJETIVOS.....	14
	2.1 OBJETIVO GERAL.....	14
	2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
	3.1 CONCEITOS BÁSICOS.....	15
	3.1.1 SERVIDOR PÚBLICO.....	16
	3.1.2 CARGOS PÚBLICOS.....	17
	3.1.3 FUNÇÕES PÚBLICAS.....	17
	3.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: DO MAPEAMENTO À AVALIAÇÃO.....	22
	3.3 PAPEL DO GERENTE DESENVOLVEDOR (COACH).....	26
	3.4 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	28
	3.5 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	30
	3.6 GESTÃO DE DESEMPENHO.....	30
	3.6.1 PESSOAL.....	31
	3.6.2 DESENVOLVIMENTO.....	31
	3.6.3 AVALIAÇÃO.....	33
	3.6.4 FEEDBACK DE DESEMPENHO.....	33
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
	4.1 TIPO DE PESQUISA.....	35
	4.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	35
	4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36
	4.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	36
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
	REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da equipe, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida as mudanças do mercado.

Atualmente, as organizações possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas, antes as pessoas eram vistas simplesmente como recursos dotados de habilidades, capacidade e conhecimento para a execução de tarefas para alcançar os objetivos da empresa. Hoje, há a percepção das pessoas como pessoas realmente, ou seja, dotadas de características próprias de personalidade, valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. Pessoas fazem parte da organização e significam talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, é o capital intelectual que leva a organização na direção que ela determina. Gerir pessoas não é mais sinônimo de controle e padronização. Gerir pessoas significa hoje o envolvimento e o desenvolvimento dos mesmos.

O principal ativo de uma empresa sem duvidas é a sua força de trabalho. É necessária uma boa Gestão de Pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa para alcançar os objetivos por ela estabelecidos. Em contrapartida os colaboradores esperam receber salários justos com sua função e benefícios que o façam realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas.

A influência exercida pelo líder se traduz na busca em atingir os propósitos, missão e estratégias estabelecidas pela empresa. Sem uma liderança dificilmente esses propósitos seriam alcançados, já que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e conflito, sendo assim é preciso magnificar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. Esse é o papel da liderança. É um papel integrador.

A gestão do desempenho humano no trabalho sempre constituiu tema controverso nas organizações. As distorções e a subjetividade inerentes a muitos

instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos.

Num contexto de globalização e de busca por maximização de resultados, ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são muito desejadas, mas dificilmente encontradas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO E PROBLEMA

No contexto organizacional, estão havendo muitas mudanças, coagindo para a valorização cada vez maior das pessoas. Este fato pode ser atribuído, entre outras razões, à necessidade que as organizações enfrentam em oferecerem respostas mais rápidas e que abrangem questões complexas, como as novas formas de organização do trabalho e as posturas das pessoas, na busca de práticas mais efetivas.

Faz-se necessário avaliar as técnicas de gestão de pessoas aplicadas atualmente nas empresas, de modo que o desenvolvimento as competências gerenciais possibilitam ser inseridas nas práticas organizacionais, direcionadas à uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva da empresa.

Esta pesquisa teve como objetivo principal realizar levantamentos bibliográficos teórico-metodológicos utilizados no estudo do tema, gestão de pessoas. Para isto, apresenta-se, no capítulo 3, uma revisão da literatura sobre conceitos básicos de servidor público, cargos públicos e funções públicas; gestão de competências: do mapeamento à avaliação; papel do gerente desenvolvedor (coach); desafios da gestão de pessoas; comunicação interpessoal; gestão de desempenho: pessoal, desenvolvimento, avaliação, feedback de desempenho. No capítulo 4 foram abordados os procedimentos metodológicos. A apresentação e análise dos resultados foram descritas no capítulo 5 e as considerações finais no capítulo 6.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

- Realizar levantamentos bibliográficos teórico-metodológicos utilizados no estudo do tema, gestão de pessoas;

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir um perfil do desempenho da gestão de pessoas em empresas;
- Contribuir para estudos posteriores, que tratem da gestão de recursos humanos;
- Traçar um panorama da gestão de pessoas, a partir do pensamento de autores;

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.2 CONCEITOS BÁSICOS

3.1.1 SERVIDOR PÚBLICO

Servidor público é o termo utilizado, *lato sensu*, para nomear pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos (DI PIETRO, 2003).

Dentro deste conceito, compreendem-se:

- **Servidores estatutários** – ocupantes de cargos públicos providos por concurso público, nos moldes do art. 37, II, da Constituição Federal - CF (BRASIL, 1989), e que são regidos por um estatuto, definidor de direitos e obrigações;

Os servidores estatutários submetem-se a um estatuto, estabelecido em lei, para cada uma das unidades da federação, são portanto, investidos no cargo e já ingressam numa situação jurídica previamente delineada, não podendo modificá-la, mesmo com a anuência da administração, uma vez que o estatuto é lei e, portanto, norma pública, cogente, inderrogável pelas partes.

- **Empregados públicos** – ocupantes de emprego público também provido por concurso público (art. 37, II, da CF), contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). São também chamados de funcionários públicos;

Os empregados, também denominados funcionários públicos, preenchem seus cargos através de concurso público e submetem-se a todos os demais preceitos constitucionais referentes à investidura, acumulação de cargos, vencimentos e determinadas garantias e obrigações previstas no Capítulo VII de nossa Lei Maior. Contudo, são contratados pelo regime da legislação trabalhista (em especial pela CLT), com algumas alterações lógicas decorrentes do Direito Administrativo. Sendo assim, os Estados e os Municípios não podem alterar suas garantias trabalhistas, pois somente a União detém a competência para legislar sobre Direito do Trabalho, conforme reza o artigo 22, I, da CF.

- **Servidores temporários** – exercem função pública (despida de vinculação a cargo ou emprego público), contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX, da CF), prescindindo de concurso público.

Os servidores temporários são contratados para exercer funções temporárias, através de um regime jurídico especial a ser disciplinado em lei de cada unidade da federação. Vale salientar que é admitida apenas a contratação temporária do funcionário, sendo inadmissível a posterior admissão deste servidor para cargo efetivo sem a realização de concurso público.

3.1.2 CARGOS PÚBLICOS

O cargo público é criado por meio de ato normativo, leis ou resoluções, com denominação própria. As definições de órgão, cargo e função não se confundem uma com a outra, sendo que os órgãos são centro de competência despersonalizados que fazem parte da estrutura administrativa; o cargo é o lugar que o agente público possui sua titularidade (CASELLA, 2008).

Cargo público, conforme dispõe o artigo 3º da Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que se trata do “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”.

O cargo público caracteriza-se por possuir natureza do vínculo jurídico estatutária, ou seja, o Estado, ressalvadas determinadas garantias constitucionais deferidas, poderá modificar por lei o regime jurídico de seus servidores, não existindo a garantia de manutenção das condições originais da época da nomeação (BITTENCOURT, 2005). Assim, vantagens inicialmente previstas podem ser posteriormente retiradas. Esses direitos não se agregam definitivamente ao patrimônio jurídico dos servidores estatutários.

JUSTEN FILHO (2005) conceitua cargo público como sendo uma posição jurídica criada e disciplinada por lei, sujeita a regime jurídico de direito público peculiar, caracterizado por mutabilidade por determinação unilateral do Estado e por inúmeras garantias em prol do ocupante.

3.1.3 FUNÇÕES PÚBLICAS

Função Pública é caracterizada pela atribuição, competência ou encargo destinada ao exercício de determinada função, sempre vinculada ao interesse público, garantindo os direitos da coletividade e da administração (CASELLA, 2008). Para exercer a função pública é necessário contrato de trabalho nos moldes da Consolidação das Leis do Trabalho, sempre que não for adotado o regime estatutário.

As funções são os encargos atribuídos aos órgãos, cargos e agentes. Segundo Meirelles (1994), o órgão normalmente recebe a função *in genere* e a repassa aos seus cargos *in specie*, ou transfere diretamente a agentes sem cargo, com a necessária parcela de poder público para seu exercício. Toda função é atribuída e delimitada por norma legal. Essa atribuição e delimitação funcional configuram a competência do órgão, do cargo e do agente, ou seja, a natureza da função e o limite de poder para seu desempenho. Portanto, quando o agente ultrapassa esse limite, atua com abuso ou excesso de poder (MEIRELLES, 1994).

Assim, tem-se que função, na concepção de Bittencourt (2005), corresponde ao conjunto de atribuições às quais não corresponde nem cargo, nem emprego, ou seja, trata-se de um conceito residual. Bittencourt esboça duas situações em que se observa a ocorrência de funções públicas, são elas: função de confiança e da função exercida por servidores contratados temporariamente.

De modo objetivo, função pública corresponde a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar os interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribuiu o exercício da função administrativa do Estado.

3.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: DO MAPEAMENTO À AVALIAÇÃO

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência, tem sido apontado como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações.

As estruturas de produção das organizações estão sendo impactadas devido às mudanças atuais da sociedade contemporânea. Este impacto faz com que as

empresas busquem meios que englobe o ambiente empresarial de tal forma que encontre novas tecnologias e novos modelos de gestão capazes de uma reestruturação produtiva. Gerando um desafio onde as organizações precisam criar e gerenciar instrumentos de modo a alcançar (e ainda superar) o atual nível de competitividade. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A gestão por competência surgiu das dificuldades que as organizações tinham em lidar com determinadas situações. Este modelo de gestão tem a finalidade de responder a questões que outros modelos não conseguiram. Tentar superar os concorrentes, se diferenciar e inovar continuamente e atender as demandas do capital intelectual, com a aprendizagem e a geração do conhecimento. Seu princípio é desenvolver competências e adquirir novos conhecimentos, que são fundamentais para a vantagem competitiva (CARBONE; RUFATTO JUNIOR, 2008).

Competência não é a "capacidade" de reagir adequadamente. É, antes, o resultado mensurável de como o indivíduo reagiu ao estímulo externo. Uma competência aponta para o passado para tecer hipóteses sobre o desempenho futuro (por isso que competência é um processo). A expectativa de como o indivíduo irá reagir é uma informação extraída do registro de sua competência. Estimar o potencial, portanto, é consequência de se saber a competência de alguém. Daí a importância do foco estar na competência, e não no potencial ou capacidade.

No contexto da era dos conhecimentos, um dos indicadores para o sucesso da organização é a sua capacidade em buscar, qualificar e reter pessoas talentosas. Empresas que se comportavam como se tivessem um banco de talentos, têm que lidar com dificuldades, como identificar dentre seus funcionários quais são capazes de atender a demanda do mercado (GRAMIGNA, 2007).

No nível individual acontece por meio da aprendizagem e no nível organizacional através de investimentos em pesquisas. É pela aprendizagem que são desenvolvidas as competências humanas, propondo-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, sendo indiferente a maneira como ocorrem, seja individualmente, coletivamente, natural ou induzida. E como representação da competência, o desempenho da pessoa no trabalho é uma expressão daquilo que ela aprendeu. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A aprendizagem, portanto, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho

representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

De acordo com Brandão e Braby (2005), a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências.

As competências podem ser atribuídas tanto à organização quanto as pessoas (DUTRA, 2008). Colocando a organização e as pessoas no mesmo nível, percebe-se o processo de transferências de competências. Um processo recíproco onde a empresa transfere seu patrimônio as pessoas, contribuindo para o crescimento profissional e preparando-as para lidar com novas situações. E as pessoas transferem para a organização, aquilo que aprenderam, com a sua capacidade individual permitem as organizações enfrentarem novos desafios em cenários variados.

Resende (2008) afirma enfaticamente que a gestão por competência é um modelo de gestão empresarial, que pode ser classificado como de última geração. Um modelo capaz de superar todos os outros até então concebidos, no que se refere a sua contribuição para o desenvolvimento e o sucesso das organizações.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) a fase inicial do modelo começa no nível estratégico da organização, definindo a missão, visão e os objetivos. Com o plano estratégico determinado, é possível estabelecer indicadores de desempenho, metas e identificar as competências necessárias para atingir o desempenho estabelecido. São identificadas as competências atuais dos funcionários e as competências que precisam ser desenvolvidas para que os profissionais sejam capacitados de modo a atingir tais metas.

A Gestão por Competência pode ser feita a partir de um modelo, mapeando as competências organizacionais e profissionais de modo a identificar as competências que a organização e seus funcionários possuem e as que deverão ser desenvolvidas para que realizem os trabalhos e projetos necessários, visando o crescimento da organização (BRIGAGÃO, 2008).

Conforme descrito, o mapeamento de competências tem como propósito identificar o GAP (Grupo de Aprendizagem Organizacional) ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para

concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998).

A complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. Aquelas já disponíveis na organização podem tornar-se obsoletas. É fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competência.

A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, por exemplo (BRANDÃO; BRABY, 2005).

Verificando a importância de um constante mapeamento para que a organização tenha plena visão da discrepância existente entre as competências atuais e as necessárias de acordo com as metas definidas no plano estratégico. Possibilitando também a empresa planejar ações em relação à captação e desenvolvimento das competências de seus funcionários (CARBONE et al., 2006).

Conforme Gramigna (2007) o mapeamento das competências é a fase determinante para o desenvolvimento de um modelo e necessita da participação da direção da organização. Nesta fase são apontados dois tipos de competências: 1 – Técnicas: são as competências necessárias que o profissional precisa obter para realizar determinada função. 2 – De suporte: são as competências que diferenciam o profissional, que agregam valor.

O diagnóstico de competências internas geralmente é feito por meio de instrumentos de avaliação de desempenho. Partindo do pressuposto que a competência humana é expressa em função de seu desempenho no trabalho, é possível avaliar as competências através dos instrumentos de gestão de desempenho (CARBONE et al., 2006).

Na etapa de acompanhamento e avaliação, monitoram-se a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados (BRANDÃO; BRABY, 2005).

Para descrição de competências deve-se ter alguns cuidados metodológicos. O mais indicado, segundo Carbone et. al. (2006), é descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém.

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação (CARBONE et al., 2006). A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Brandão e Braby (2005) acrescentam que pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório, conforme os exemplos dispostos no quadro 01, a seguir.

Quadro 01 Exemplos de condições e critérios associados a competências.

COMPORTAMENTO (VERBO + OBJETO DA AÇÃO)	CRITÉRIO	CONDIÇÃO
Realiza análises financeiras	Com acurácia	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte Brandão e Braby (2005).

Assim, as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (CARBONE et al, 2006; FREITAS; BRANDÃO, 2005). Essas competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se deparam (ZARIFIAN, 1999) e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

3.3 PAPEL DO GERENTE DESENVOLVEDOR (COACH)

O gerente desenvolvedor age a partir da escuta, estabelecendo vínculos com as práticas do trabalho. A escuta tem um significado de grande importância na medida em que se valoriza e permite exercer influência sobre os funcionários. Esta prática desenvolve mudanças de comportamento, de aprendizagem. Estas mudanças desencadeiam alterações positivas no estilo de gestão, na democratização das relações de trabalho.

O gerente desenvolvedor é aquele que traça metas a serem alcançadas juntamente com sua equipe, acompanha a atuação de cada funcionário, possibilita o desenvolvimento profissional, reconhecendo a tríade reconhecer-criar-habilitar como motor da sua atuação.

Principais premissas do gerente desenvolvedor

- Ter simplicidade
- Mostrar transparência
- Ser participativo
- Estar sintonizado com a nova ordem mundial
- Saber ouvir
- Ser um bom observador
- Analisar as causas de desempenho
- Identificar alternativas para um melhor desempenho da equipe
- Firmar acordos com a equipe
- Fornecer feedback

Ser coach é promover o surgimento de competências, regando com zelo as que já existem. O coach atua como um orientador que vai apresentar alternativas no campo da formação profissional e até geral, atentando para que os integrantes de sua equipe possam fazer escolhas significativas para a carreira, auxilia a buscar caminhos que favoreçam a melhoria no seu desempenho, ajuda até no estilo de vida para que tenham uma vida saudável, favorecendo a melhoria da saúde ocupacional. Age como um incentivador, orientador da importância da ação e os efeitos para a sociedade.

Na visão de Araújo (2006), coaching é o processo utilizado quando se quer melhorar o comportamento no trabalho ou o perfil do colaborador. O coaching pode ser visto como forma para se obter resultados esperados. Para o autor coaching é uma atividade de aconselhamento aos profissionais, visando orientar e otimizar o desenvolvimento de sua carreira.

Processos de coaching vem sendo divulgado na mídia organizacional e não são tão recentes, contudo podem vir a produzir grandes resultados quando são levados a sério e feitos com vontade de dar certo.

Experiências bem sucedidas no campo da liderança demonstram a existência de impactos positivos que trazem marcas nas organizações inovadoras, remetendo-nos para a necessidade de o gestor emvidar esforços para propiciar o crescimento da equipe, dando ênfase às diferenças de cada um de seus membros, no sentido de trazer melhorias no desempenho e na trajetória profissional. Essas experiências se materializam nas pesquisas de clima organizacional, especificamente nos blocos sobre atuação da liderança.

Araújo (2004) chama atenção para que o processo de coaching não veja o sucesso como algo eterno, nem o fracasso como padrão para que aconteça sempre derrota. A dinâmica do coaching é o requisito de uma liderança refinada, consolidada por ações comprometidas no suporte para as pessoas crescerem ao mesmo tempo que assegura posicionamentos estratégicos.

A dinâmica coaching está esquematizada na figura abaixo:

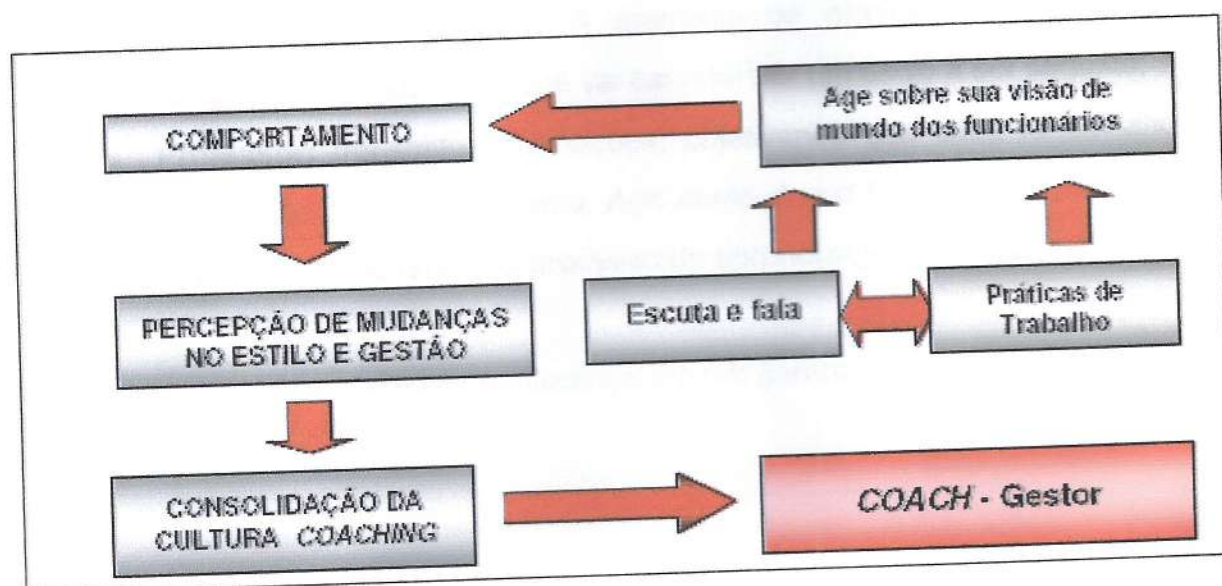


Figura 01 Dinâmica coaching.

Fonte Divine, L. e Flaherty J., 2004 (adaptado).

Na figura 01, nota-se que a ação do gestor coach tem um significado de grande importância, sua fala exerce influência aos funcionários. A atividade do gestor causa impactos na visão dos funcionários, podendo desencadear mudanças no comportamento como processo de aprendizagem, as pessoas perceberão com essas mudanças alterações positivas na gestão. Essa dinâmica propicia e enriquece o cotidiano do trabalho, a partir do momento em que consigam fazer um trabalho de orientação para melhorar as trajetórias profissionais.

De acordo com Minor (2003), o coach agindo como treinador deve exercer cinco funções:

- **Patrocinador:** coloca os funcionários que apresentam altos desempenhos para decidir, bem como reconhece suas atividades em público, o que propicia crescimento na carreira;
- **Mentor:** caracteriza-se por eterno processo de autodesenvolvimento, o que credencia para esclarecimentos mais aprofundados sobre as políticas corporativas, orientações sobre melhoria no desempenho e compartilhamento das melhorias práticas;
- **Avaliador:** orienta seus funcionários para avaliar pontos fortes, pontos cegos e interesses, firmando acordo em observar o desempenho para oferecer feedbacks adequados;
- **Modelo:** são concebidos como referência, agindo com dignidade, competência e confiança. A premissa de praticar o que pregam é ressaltada pela autora, o que vai caracterizar um estilo a ser seguido;
- **Professor:** transmite informações, objetivando que cada funcionário as transforme em conhecimento. Age como decodificador das estratégias e auxilia os funcionários no processo de aprendizagem de novas atividades.

No quadro 02 notaremos a diferença em um gerente e o gestor que tem como base ações de coach.

Quadro 02 Interface entre o papel do gestor e as ações de coach.

INTERFACE ENTRE O PAPEL DO GESTOR E AS AÇÕES DE COACH		
SITUAÇÃO	GERENTE	COACH
Diante de erros, falhas	Corrige-os, mostrando sua insatisfação	Ajuda a pessoa analisá-los e aprender com eles
Acha que importante	"delegar" responsabilidades e esperar pelos resultados	Comprometer-se a desenvolver pessoas, dando-lhes poder e apoiando o seu desenvolvimento
Problemas pessoais	Não devem ser tratados no ambiente profissional	Escuta-os, pois são importantes para o desenvolvimento e para o desempenho
Desafios	Devem ser aceitos	Devem ser adequados à competência e à motivação da pessoa
Motivação	Dependem só de fatores externos, tais como salário	Depende mais de fatores internos, como a auto-estima e o grau de determinação
Avaliação de desempenho	É uma obrigação anual	É a consequência natural do processo de suporte e acompanhamento

Fonte Revista Vencer, ano 3, n. 4, dez. 1999.

Segundo Evered e Selman (2004), as práticas de coaching causam impactos aos modelos de gestão, na medida em que o controle, a ordem e a prescrição são substituídos pela triade reconhecer-criar-habilitar. O foco se dá na ação, nos resultados e nas pessoas, alcançando resultados quando existe sintonia entre as três.

Em essência, a atividade de coaching representa a possibilidade de supressão do hiato entre o conhecimento que se tem e o que se pretende ter. A função do coach é identificar esse hiato, investigar porque ele ocorre e estimular o surgimento de vontade e de habilidade para suprimi-lo. (MOURA FILHO, 2004).

Segundo Motomura (2000) o coaching é uma forma de ajudar as pessoas a se desenvolverem, incentivando-as a alcançar seus objetivos. O coach tenta conduzir as pessoas a lugares diferentes, dando dicas para que elas possam suprir deficiências, fazer escolhas para o crescimento profissional.

Para Mayor (2001) coaching tem a ver com criar, no local de trabalho, um espaço para obter êxito, as pessoas precisam do apoio de outras. É o reconhecimento público de uma insuficiência, um âmbito declarado de aprendizado no qual se sinta apoio, não só no sentido operacional.

O que se almeja com o coaching é que o aprendizado não se limite às habilidades e a muitas informações. O coaching é um esforço, no âmbito do aprendizado, de preencher esse vazio da educação, organizacional ou não (MAYOR, 2001). Este, portanto, é uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado.

3.4 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

O modo como as empresas gerenciam as pessoas passa por alterações em todo o mundo. Essas alterações ocorrem pelo fato da gestão de pessoas se basearem em modelos inadequados, modelos tradicionais que não atendem mais as necessidades das empresas e das pessoas. (DUTRA, 2008).

O desafio em relação à era do conhecimento é a quebra de paradigmas, pois a gestão de pessoas ainda se baseia em modelos inadequados, em pressupostos que eram utilizados na era industrial. (VERGARA, 2008).

Um cenário caracterizado por um mercado globalizado, de alta competitividade e com uma nova economia, que traz desafios e novas percepções em relação ao modo que as organizações são gerenciadas. Desafios referentes a utilização da tecnologia como diferencial competitivo e no alinhamento dos processos, tornando-os ágeis o suficiente para obter qualidade nos serviços prestados e dos produtos oferecidos. (GRAMIGNA, 2007).

Cabe então descobrir qual é o modelo de gestão capaz de responder satisfatoriamente a este novo cenário, uma nova maneira de gerenciar e com o foco nas pessoas e no conhecimento. Onde o diferencial competitivo será o modo que as organizações irão gerenciar, capacitar e desenvolver o conhecimento de seus funcionários. (GRAMIGNA, 2007).

A partir da década de 1970, observa-se uma profunda transformação da atual gestão de pessoas e, de acordo com Neto (2006), desta época até os anos 1980 houve um grande marco devido à atenção voltada para a melhoria da produtividade. Já os anos 1990 têm como marco teorias que abordam a gestão do conhecimento, relacionamento com cliente e domínio da tecnologia. A partir daí começa outra época, a do culto as pessoas, quando o reconhecimento e valorização dos

profissionais passam a ser medidos por seu conjunto de conhecimentos habilidades e aptidões, portanto, suas competências.

Atualmente a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia da organização (BECKER et al., 2001), com o conceito de gestão de pessoas transitando para a gestão estratégica de pessoas, onde a função de recursos humanos é ressaltada, no intuito de propiciar mudanças dentro da organização e servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente (ALBUQUERQUE, 2002).

A moderna gestão de pessoas busca a colaboração eficaz dos seus associados e, para isso, é preciso tratá-los como peças-chave do novo sistema. Hoje a organização não administra recursos humanos, nem as pessoas, acima de tudo, administra com as pessoas, na chamada administração participativa, onde os indivíduos permeados de inteligência, criatividade e habilidade passam a fazer a diferença neste processo competitivo no mundo empresarial.

Segundo CHIAVENATO (2004, p.9), este tipo de gestão tem como base três aspectos fundamentais:

1. As pessoas como seres humanos;
2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais;
3. As pessoas como parceiras da organização.

Diante da necessidade de uma mudança, o problema que se coloca aos gestores é como fazer com que os indivíduos adotem a forma de representação da realidade e de decisão consideradas melhores pelos diretores da empresa. Segundo esse modelo, a variedade cultural na organização precisa ser reduzida na medida em que os indivíduos devem adotar os mesmos critérios e a mesma lógica de ação da direção. Isso garante a homogeneização das decisões e dos comportamentos na empresa, reduzindo as incertezas e garantindo a consecução das estratégias. Por outro lado, os indivíduos podem enfrentar as situações de mudança com realismo para encontrar soluções criativas, na difícil tarefa de lidar com os paradoxos e a autonegação trazidos pela transformação.

Trata-se do modelo transformacional de gestão de pessoas, segundo o qual se gera o novo a partir do passado, em uma continuidade que engloba rupturas e contradições, mas que lida com esses fenômenos (Antunes, 1999).

3.5 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A comunicação entre seres humanos existe há muito tempo. Como ser social o homem garantiu a vida social através dos diferentes sistemas de comunicação que desenvolveu. Interagindo com as pessoas ele utiliza um código comum, assim, o homem faz mais do que informar e ser informado sobre o mundo. As organizações oferecem inúmeras formas de comunicação. Falhas na comunicação são encontradas em todos os seguimentos e níveis em uma empresa. Não há quem nunca tenha tido um exemplo ocasionado por falha de comunicação.

As comunicações possibilitam o desenvolvimento dos grupos sociais. O desenvolvimento da linguagem vem favorecendo a evolução humana, organização no pensamento, maior probabilidade de sobrevivência.

O ato de comunicar está além de transmitir informações, é um processo de compreensão recíproca e sentido compartilhado, resulta em um entendimento sobre as ações do sujeito envolvido (ZAFIRAN, 2001). É necessário assimilar a mensagem para acontecer verdadeiramente a comunicação.

Para Bowditch (1992), o ato de comunicar é:

Um processo transacional no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca, e compartilham mutualmente esses significados e expectativas através da troca de símbolos. Esses podem ser verbais ou não, e são influenciados por fatores intencionais ou não.

O processo de comunicação interpessoal no âmbito profissional deve ser capaz de abarcar todas as mudanças e os desafios propostos pela globalização, o desenvolvimento, pelo avanço tecnológico do setor de transmissão de informações e pela competitividade. É preciso lidar com padrões de comunicação diversos, aprender novas formas organizacionais, descobrir melhores usos disponíveis para a transmissão de informações, adaptar-se a velocidade e as características da comunicação formal e informal, contribuir para geração de redes de comunicação, dar fundamento sólido a gestão do conhecimento.

Segundo Leitão et al. (2006), a questão dos relacionamentos interpessoais é crucial para a vida associada, pois formam o conjunto de sistemas que a organizam. As condições que ocorrem esses relacionamentos definem a forma de convivência

entre os seres humanos, e destes com a natureza. Definem como a vida social é construída no cotidiano.

De acordo com Moscovici (1985), "a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação".

A competência interpessoal é imprescindível a todos os níveis ocupacionais de uma empresa, desde aquele que atende à comunidade externa como aos clientes e ao público em geral, até aqueles que convivem diariamente com o público interno, no mesmo setor.

A competência interpessoal nas relações indivíduo-indivíduo e nas indivíduo-grupo, é revelada englobando atitudes individuais e coletivas que não dissociem-se. É na interação com o outro que a percepção da realidade e suas variáveis serão introjetadas. "Educa-se através do trabalho, através da convivialidade, do relacionamento informal das pessoas entre si". (SAVIANI, 1994).

As organizações possuem três formas de comunicação: escrito, oral e não-verbal. A escolha pelo método varia de acordo com o público que se destina a mensagem, a natureza da mensagem e os custos de transmissão (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). A mensagem pode ser transmitida ainda através de símbolos, como palavras escritas ou faladas, desenhos, gestos, contato visual, linguagem corporal e outras formas não verbais (BOWDITCH, 1992).

Com o avanço de novas tecnologias, a qualidade de comunicação interpessoal se tornou diferencial para o sucesso. Um sistema bem administrado de comunicação contribui para eficácia organizacional. Como esclarece Corrado (2004), aperfeiçoar a comunicação, por meio de palavras e ações, pode alcançar metas de melhor produtividade e qualidade de serviço. A organização deve entender que quanto melhor a relação entre seus integrantes, melhores serão as ações internas.

Segundo Trevizan et al (1998), a comunicação visa provocar mudanças no comportamento dos indivíduos, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que termina com a satisfação profissional. Nesse aspecto, a comunicação está na liderança, visto que a liderança é um relacionamento interpessoal onde os líderes influenciam pessoas para mudança.

A comunicação interna deve fazer parte das ações cotidianas no mundo corporativo, possuir práticas exclusivas voltadas para o seu desenvolvimento, com o intuito de propagar informações e interagir todos os seus recursos.

As relações interpessoais é uma dificuldade enfrentada pelas organizações e é definida por Schutz (apud BERGAMINI, 2006):

O termo 'interpessoal' refere-se a relações que ocorrem entre duas pessoas, em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos um dos participantes é inanimado. Assume-se que, devido à presença psicológica de outra pessoa, as situações interpessoais levam a um comportamento individual que difere do comportamento do indivíduo quando ele não está na presença de outras pessoas. Um conceito muito útil de 'interpessoal' é aquele no qual todas as situações classificadas como tal têm importantes propriedades em comum – propriedades que são, em geral, diferentes daquelas situações não interpessoais.

3.6 GESTÃO DE DESEMPENHO

3.6.1 PESSOAL

A gestão do desempenho humano no trabalho sempre constituiu tema controverso nas organizações. As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos.

Num contexto de globalização e de busca por maximização de resultados, ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são muito desejadas, mas dificilmente encontradas.

A essência da gestão do desempenho é o desenvolvimento dos indivíduos em termos de competência e comprometimento, avançando em direção a objetivos significativos e compartilhados em uma organização que apóie e encoraje o seu atingimento.

Segundo Mata et al (2005), as medidas de desempenho é o centro de um sistema de controle de gestão e tem que ser utilizadas com precaução e em parceria com outras que as complementem e referenciem.

Ao longo do tempo, medidas de desempenho têm sido usadas para avaliar o sucesso de organizações, onde as técnicas contábeis contemporâneas originaram-se na idade média com concentração em critérios financeiros (CORRÊA, 2004), com clientes mais exigentes e mercados mais competitivos veio à necessidade de habilidades melhoradas e de respostas rápidas.

3.6.2 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de um processo gerencial que tenha por objetivo melhorar ou aperfeiçoar requer necessariamente um esforço sistemático dos gestores para projetar e implantar sistemas de medição e de avaliação de desempenho. Os gestores devem buscar formas de avaliar a eficiência, a efetividade, a qualidade, a produtividade, a inovação, a lucratividade.

De acordo com Sink e Tuttle (1993), diz que de acordo com essa visão as propriedades são partes integrantes dos sistemas de suporte ao processo de gestão das organizações que buscam identificar diferenciais competitivos que as mantenham a frente no seu setor. Dessa maneira, as empresas conhecem seu desempenho nos mais diferentes aspectos de forma a identificarem seus pontos fortes e fracos para então definir suas estratégias de ação.

De acordo com Araújo (2006) a área de treinamento e desenvolvimento, conhecida como T&D, foi criada dentro das organizações com o intuito de capacitar pessoas a ocupar determinados cargos e ou desenvolver-se dentro do cargo ocupado.

3.6.3 AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho profissional é um processo integrado à política de recursos humanos da organização. Consiste na apreciação sistemática das atividades exercidas em determinado período por um profissional, tendo como principais objetivos promover o crescimento profissional e subsidiar tomadas de decisões administrativas (CHIAVENATO, 1995).

Diversas empresas estão envolvidas em programas de aperfeiçoamento e avaliação de desempenho. Para tanto, tentam identificar e definir indicadores de desempenho para suprir as limitações daqueles que se apóiam, exclusivamente, em medidas financeiras.

Paleias (1992, p. 114) defende que para realizar a avaliação de desempenho é preciso considerar dois aspectos:

- A avaliação de desempenho pressupõe um referencial ou parâmetro para comparação, contra o qual o desempenho será confrontado – este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físico ou financeiros, ou ambos;
- É necessário o estabelecimento de um intervalo de tempo para que a avaliação de desempenho possa ser feita – este intervalo permitirá operacionalizar tal avaliação, e não necessariamente significa que as atividades sejam paralisadas para que tal avaliação ocorra.

Segundo Rummler e Brache (1994) o que se tem e o que se busca em processos de avaliação de desempenho são medidas sólidas que garantam o monitoramento das coisas, sistema de medição total, um processo de gerenciamento de desempenho que converta os dados oferecidos pelo sistema de medição em ação inteligente.

Para Ensslin e Ensslin (2003), é preciso levar em conta, na avaliação de desempenho, os objetivos da organização, promover e organizar o conhecimento da situação, identificar o que é relevante, definir os fatores críticos associando-os ao objetivo maior. Conhecer os pontos fortes e fracos, facilitar e orientar os processos de desenvolvimento de mais conhecimentos e tornar as decisões transparentes e justificáveis.

Neely et al (1996b) diz que um sistema de avaliação de desempenho é definido conforme três estágios:

- Sistema de avaliação de desempenho: conjunto de medidas utilizadas para avaliar a eficiência e efetividade das ações na avaliação de desempenho;
- Avaliação de desempenho: processo utilizado para aferir valor de forma global de algo que se esteja ou que se deseja avaliar, isto é, quantificar a eficiência e a efetividade das ações em cada uma de suas medidas;
- Medidas de desempenho: indicador ou descritor que são identificados ou construídos para avaliar o desempenho.

Todo trabalhador espera que seu gerente faça periodicamente uma análise de seu desempenho. Esta seria uma forma do trabalhador saber como sua atuação na organização está sendo visualizada. “A avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho” (RIBEIRO, 2005, p.295). Sob esta perspectiva, Freitas (2005) comenta que a concepção da

organização sobre desempenho influencia diretamente na coleta de dados e objetivos da avaliação

3.6.4 FEEDBACK DE DESEMPENHO

O feedback é um instrumento de desenvolvimento profissional. Ao utilizar essa ferramenta de forma adequada, para desenvolver pessoas, as lideranças e equipes de trabalho passam a ter a idéia que o profissional deve traduzir sua competência em comportamentos valorizados pela organização. A expressão FEEDBACK pode ser usada em dois sentidos diferentes. No sentido positivo ou no sentido negativo.

Bowdith e Bueno (1992), nos mostra que o uso do feedback é mais uma forma de se reduzir falhas de comunicação e distorções. O feedback é o processo de se dizer a uma pessoa como você sente em função do que ela faz ou diz. O feedback é informação sobre a ação, que permite fazer a comparação entre ação planejada e a executada (MARTENIUK, 1976), se necessário é possível planejar as correções.

Os insucessos frequentes na comunicação interpessoal têm indicado, entretanto, que estes requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos tanto no processo de dar como de receber feedback.

Segundo Henderson et al (2005), a eficácia do feedback é conseguida quando este focaliza, além de competências, as atitudes e outras dimensões do profissionalismo, repetindo-se em diferentes momentos, e quando leva-se em consideração as reações emocionais do aprendiz, estabelece os objetivos do aprendizado e formas de interação em consenso e permite que este desenvolva seu raciocínio.

Para fornecer um feedback de qualidade, é necessário examinar seus próprios motivos para tal ação, ir direto ao assunto, considerar a disposição do receptor para ouvi-lo, descrever a situação de maneira clara e específica, evitar a sobrecarga de informações e críticas em excesso, chegar a um acordo quanto à origem do problema, e qual a sua solução, e estar preparado para receber feedback.

A confiabilidade de feedback pode ser significativamente aumentada através de consultas a outras áreas. Ao reunir informações, é bom favorecer observações, fatos. É através do feedback que que essa relação pode ou não evoluir. Quanto menos feedback, menor a evolução e quanto maior profundidade, maior a possibilidade de evolução (RUZZARIN, 2006).

Bowdith e Bueno (1992), nos mostra que o uso do feedback é mais uma forma de se reduzir falhas de comunicação e distorções. O feedback é o processo de se dizer a uma pessoa como você sente em função do que ela faz ou diz.

Segundo Ruzarrin et al (2006), a regra para o processamento da relação do feedback é o RPM:

- R = REGISTRE: quando alguém lhe dá feedback, registre-o como um fato;
- P = PROCESSE: tente entender o que a pessoa está lhe transmitindo, o que a levou a ter a percepção ou sentimentos que teve sobre seu comportamento;
- M = MUDAR (sim ou não): cabe a você, sem discutir o feedback, decidir se deve ou não mudar. Afinal, você é o gerente do seu comportamento.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE PESQUISA

A respectiva pesquisa classifica-se como bibliográfica. De acordo com Gil (2006) a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. Marconi e Lakatos (1999) acrescentam que a pesquisa bibliográfica tem importância por ser capaz de fornecer dados atuais e relevantes, representando uma fonte indispensável de informações podendo até orientar as indagações, além de subsídios importantes para o trabalho, e suporte as investigações projetadas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A pesquisa, de caráter bibliográfico, foi realizada no período de agosto à outubro de 2010. A amostragem correspondeu a acervo de 13 publicações digitais (artigos, livros, monografias, tese), escolhidos a partir do tema, gestão de pessoas pelo pesquisador.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados e análise dos resultados, foi realizada uma pesquisa de caráter bibliográfico, uma espécie de "estado da arte", que, de acordo com Ferreira (2002) consiste no desafio de mapear e discutir produções acadêmicas, nos mais diversos assuntos, tentando responder em que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares e de que forma e em que condições têm sido produzidas.

Então, na pesquisa bibliográfica, a coleta dos dados foi realizada por meio do levantamento das referências bibliográficas de trabalhos obtidos na internet, ferramenta fácil de manipular com material de qualidade disponível. Levantou-se 10 artigos, 1 tese, 1 monografia e 1 livro, totalizando 13 publicações.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O procedimento de análise dos resultados seguiu os seguintes critérios: identificação de trabalhos, livros, monografias e teses relacionadas ao tema central proposto (gestão de desempenho pessoal e/ou gestão de pessoas) e realização de estudo profundo de seu referencial bibliográfico, com o propósito de traçar um panorama do pensamento de cada autor e/ou autores.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram coletados a partir de levantamento bibliográfico de trabalhos disponibilizados na internet que abordavam o tema: gestão de pessoas.

A organização dos trabalhos coletados permitiu captar um total de 13 publicações (Quadro 03). Para a análise dos referenciais teórico-metodológicos destas publicações foi necessário um aprofundamento, no entanto, este estudo tem como objetivo trazer uma contribuição inicial a essas análises.

Quadro 03 Publicações utilizadas no levantamento bibliográfico da pesquisa.

Autor ou Autores	Tipo de Publicação	Área
1. Zaneli, José Carlos	Artigo	Psicologia
2. Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina; Albuquerque, Lindolfo Galvão de	Artigo	Química
3. Cappi, Elyane Kadur Deniz; Gimenes, Luiz Carlos Villa	Artigo	Pedagogia
4. Ruthes, Rosa Maria; Cunha, Isabel Cristina Kowal Olm	Artigo	Enfermagem
5. Pestana, Maria Cláudia et.al	Artigo	Sistemas de informação
6. Soviensi, Fernanda; Stigar, robson	Artigo	Administração e sistemas de informação
7. Araújo, Antonio de Pádua; Albuquerque, Lindolfo Galvão de	Artigo	Administração
8. Gonçalves, José Ernesto Lima	Artigo	Administração empresarial
9. Brandão, Hugo Pena; Guimarães, Tomás de aquino	Artigo	Administração empresarial
10. Brandão, Hugo Pena et.al	Artigo	Administração pública
11. Bitencourt, Claudia Cristina	Tese	Administração
12. Mitchell, Luís Henrique Raja Gabaglia	Dissertação	Informática
13. Williamson, Christine; Calvin, Gary, McDonald, Amy	Livro	Social

No primeiro artigo selecionado o autor Zaneli (2002) faz um debate sobre os problemas e desafios metodológicos e epistemológicos que se colocam para a

pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. O mesmo julga a temática importante, mais que, no entanto, ainda é pouco abordada (quando vinculado a pesquisa qualitativa).

[...] nos estudos da gestão de pessoas, os trabalhos que utilizam tais rótulos ou conexos pouco fazem menção às possibilidades dos procedimentos qualitativos na pesquisa dos temas da área, pelo menos como são compreendidos no presente texto. No entanto, o potencial de utilização dos procedimentos qualitativos na pesquisa dos temas da área, em atividades de pósgraduação e outras atividades divulgadas nos periódicos científicos, tem sido evidente (ZANELLI, 2002).

O trabalho teve como base quatorze pesquisas, todas conduzidas na Universidade Federal de Santa Catarina. Onde foi estudado os tipos de procedimentos metodológicos utilizados nesses trabalhos, afim de entendê-los e definir os mais indicados para cada tipo de pesquisa. Os recursos de coleta mais empregados foram: a entrevista individual semi-estruturada, a análise de documentos e observações registradas em cadernos de notas.

No processo de pesquisa, a concepção do objeto de conhecimento induz à busca de soluções metodológicas. Assim, a escolha dos procedimentos está implicada em uma base epistemológica que, por sua vez, deve ser consistente com o modo de coleta e análise. Revela, portanto, a compreensão que o pesquisador tem do objeto de pesquisa e a compatibilidade do referencial teórico utilizado para interpretar os dados. Mais do que seguir regras ou técnicas, planejar uma investigação científica exige conhecimentos necessários para o alcance dos objetivos propostos e adequados às características do objeto de pesquisa (ZANELLI, 2002).

No segundo artigo analisado Bianchi e Albuquerque (2009) analisaram o alinhamento da estratégia de negócio e a estratégia de gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva. Para tanto atrelou o tema a um estudo de caso realizado na Oxiten, empresa química brasileira. No texto o autor fala dos desafios que as organizações precisam enfrentar, na gestão de pessoas, e justifica essa afirmação dizendo que isso acontece em decorrência do cenário competitivo.

Além de perceber e compreender o ambiente externo e suas demandas, as organizações devem se posicionar para enfrentá-lo. O posicionamento das organizações está relacionado à estratégia. (BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2009).

Ainda relacionado ao segundo artigo selecionado, os autores fizeram um levantamento de algumas estratégias de gestão de pessoas (gestão de competências, transformação cultural e gestão de talentos) e acreditam que essas podem ser associadas a outras, ainda em desenvolvimento (gestão do

conhecimento e da comunicação e ambiente) para suportar o processo de crescimento da empresa. Para Bianchi e Albuquerque (2009):

A gestão das pessoas, um ativo tão complexo e único, deve ser cuidadosamente arquitetada e representa um desafio estratégico nas Organizações para que comportamento e comprometimento se tornem fonte de vantagem competitiva.

Encerram o estudo com indagações pertinentes ao estudo de caso: é possível obter um alinhamento permanente entre gestão de pessoas e desafios organizacionais?; o esforço organizacional na busca de engajamento e comprometimento das pessoas por si só é um posicionamento estratégico? e recomendam futuros trabalhos, com abordagem quantitativa ou qualitativa para o aprofundamento da análise dessas novas indagações.

No estudo de Cappi e Gimenes (XX), terceiro artigo estudado, os autores mostraram um pouco sobre gestão de pessoas, evidenciando os conflitos que surgem quando há interação entre pessoas, seja em idéias ou em relacionamentos. Mesmo acreditando ser conflituosa essa relação, os autores entendem que não existe uma organização se não houver interação entre as pessoas e que o próprio sucesso, ou insucesso, das organizações é determinado pela qualidade das interações entre seus membros.

Para coleta de dados os autores acima citados utilizaram questionários, que teve o intuito de quantificar os conflitos existentes em duas Unidades Escolares e mensurar o grau de satisfação do público alvo (docentes e corpo administrativo) em relação aos gestores escolares.

Como resultado puderam concluir que a motivação constitui-se a ferramenta da gestão. Para Cappr e Gimenes (XX) para se motivar as equipes, é de suma importância que:

[...]além de propiciar um ambiente de trabalho que aflore a criatividade, propicie também um clima de trabalho harmonioso, onde toda a equipe, além de ser demasiadamente valorizada, possa atuar de forma a somar forças, conhecimentos e talentos, fazendo da improvisação, da adaptação, da imaginação, bem como, da criatividade, um trampolim para o sucesso.

No artigo 4, Ruthes e Cunha (2007) apresenta uma revisão teórica da Gestão por Competência atrelado ao gerenciamento de enfermeiros. Para os autores é perceptível nas áreas de saúde das organizações a falta de conhecimento sobre o tema, por isso esse instrumento não tem sido adotado.

[...] as áreas de saúde não têm adotado a ferramenta da Gestão por Competência, provavelmente por ser um instrumento que requer conhecimentos específicos. No entanto, a área de Enfermagem, no que diz respeito à assistência do cuidar, bem como a de gerenciar, envolve ações de complexidade e de especificidade, requerendo conhecimento e estudos de modelo de gestão na aquisição de novas ferramentas.

A pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases de dados Literatura Internacional em Ciências da Saúde (MEDLINE) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) no período de 1999 a 2008. Da pesquisa bibliográfica foram desenvolvidos tópicos sobre: conceituação histórica da evolução das competências; competências essenciais e individuais; contribuições para o conhecimento em Gestão por Competências em Enfermagem.

Através desse levantamento foi considerado que é preciso buscar desenvolver a gestão hospitalar e alertar os enfermeiros sobre sua importância, pois trata-se de um instrumento de grande valia aos Recursos Humanos de Enfermagem.

Os benefícios e consequências do uso dessa ferramenta para as organizações levam a uma visualização do "todo" em função do autodesenvolvimento de cada profissional, tornando-se um diferencial tanto para as instituições, quanto para os profissionais (RUTHES; CUNHA, 2007).

O artigo 5 de Pestana et.al (2003) trata-se de uma revisão bibliográfica sobre o tema, desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. Nesse estudo foi possível aprofundar conhecimentos em tópicos como: gestão de pessoas, onde os autores falam da importância da gestão fazer parte das organizações, visando a satisfação dos funcionários, para que estejam motivados e executem suas tarefas com eficiência e eficácia; competências requeridas, onde autores citados por eles requerem competências variadas, não sendo mencionadas nesse estudo por não serem unânimes entre eles.

Outro tópico desenvolvido foi citado como liderança, que fala sobre a excelência gerencial e os tipos de liderança.

A excelência empresarial está intimamente ligada à excelência gerencial. Para o sucesso empresarial, as principais determinantes são visão, dedicação e integridade do gerente, e as principais habilidades e ferramentas gerenciais se resumem basicamente a liderança (Pestana et.al, 2003).

Na continuidade foi abordado o tópico, trabalho em equipe, onde foi explicitado seu conceito e a importância dessa ferramenta para a produtividade das

organizações. Finalizando com o tema motivação, nele os autores fizeram um levantamento sobre as teorias motivacionais afirmando a importância dessa ferramenta no êxito das organizações.

Para o artigo 6, os autores Soviensi e Stigar (2008) apresenta a principal diferença entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, referindo o termo recursos humanos ao tempo em que esse departamento era apenas mecanicista, responsável pela folha de pagamento e contratações profissionais, exigindo apenas experiência e técnica. Quanto a expressão gestão de pessoas, os autores as caracterizam pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento e consideram "as pessoas" o bem mais precioso de uma organização.

Ainda no mesmo artigo, Soviensi e Stigar (2003) abordam as características que o gestor educacional precisa ter para o trabalho dentro de uma organização educacional:

[...] desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros. Para desenvolver essas ações, o gestor também deve ter: visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.

E encerram esse estudo com as principais tendências de Gestão de Pessoas, enfatizando estudos e experiências desenvolvidas no âmbito da gestão educacional.

No artigo 7, escrito por Araújo e Albuquerque (2007), trata-se de uma pesquisa exploratória e objetivou investigar empiricamente como a empresa lida com seu portfólio de competências, para tanto, o trabalho foi iniciado com um referencial teórico que buscou conceituar competências (individuais ou profissionais e organizacionais) e capacidades internas, bem como a evolução desses conceitos ao longo do tempo.

Como os conceitos são mutáveis e diferenciam-se de acordo com cada autor, neste artigo foram adotados os conceitos de competências essenciais desenvolvidos por Prahalad e Hamed e de competências individuais elaborados por Fleury e Fleury. Buscando responder a questão chave da pesquisa: como a instituição está lidando com seu portfólio de competências?

Para levantamento dos dados foram utilizados análise documental, entrevistas, questionários e reuniões de trabalho. Como conclusão os autores entenderam que não é possível que nenhuma empresa tenha sucesso em sua trajetória se não for capaz de compreender que o resultado dos negócios estão cada vez mais dependentes da qualidade do desempenho humano, e pois isso é preciso utilizá-lo como recurso estratégico.

Em seu artigo (8 do quadro), Gonçalves (1997) fala do futuro pertencente as empresas que conseguem explorar o potencial da centralização nos seus processos e da necessidade de se romper com o passado, deixando de lado algumas experiências tradicionais e criar novidades e soluções criativas de forma a munir o setor de recursos humanos do que eles precisam.

Outro tópico abordado pelo autor refere-se "a empresa do futuro", nele é destacado os princípios tradicionais do desempenho organizacional (princípios tradicionais, hierarquia, divisão do trabalho, amplitude de controle, disciplina, unidade de comando, especialização funcional, cadeia de comando, valor de acordo com posição hierárquica e comunicação formal em papel) contrapondo-se aos modernos princípios (princípios contemporâneos, alocação dinâmica de recursos, comunicação ponto a ponto, trabalho realizado em times, criação de valor, monitoração de resultados, trabalho organizado em projetos, fronteiras orgânicas, oportunidade e organização). Com essa mudança de visão, é de se prever que essa renovação resultará em relações mais duradouras entre empregado e empregador, a redefinição dos recursos para os desafios externos e internos e a redefinição de responsabilidades e poderes.

No tópico "novos desafios" os autores relacionaram as características necessárias as novas organizações, aos gestores de RH e as novas formas de trabalho no setor e para cada uma delas propôs desafio a serem enfrentados para a modernização das empresas.

Os tópicos que se seguem referem-se aos profissionais de RH, área que necessita passar pela mais difícil parte do desafio da modernização. Como sugestão os autores falam na necessidade do rompimento com o passado, com velhos conceitos e experiências, criando novidades, soluções criativas alimentando esses profissionais de tudo que é necessário para se desenvolver quanto empresa e pessoa.

No nono artigo selecionado, os autores Brandão e Guimarães (2008) avaliaram a percepção dos funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa. No primeiro momento foi feito um arcabouço teórico no qual foi focado a necessidade de uma ferramenta de gestão de desempenho que seja capaz de integrar estratégias, aprendizagens, competências e indicadores quantitativos e qualitativos, no intuito de buscar a maximização dos resultados.

Segundo os autores, diversas organizações têm tentado, nos últimos anos, encontrar o caminho para se desenvolver modelos capazes de fazer essa junção, e afirmam que o Banco do Brasil é uma delas. E relata que em 2004, eles iniciaram um processo de reformulação do seu instrumento de avaliação, que culminou no desenvolvimento de um novo modelo. Trata-se de uma reformulação, que objetivou unir práticas modernas e eficazes.

[...] a avaliação 360 graus e o *balanced scorecard*, em torno de um sistema dinâmico e estratégico e, com isso, constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, corrigindo distorções verificadas em instrumentos utilizados anteriormente (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2008).

Essa pesquisa teve caráter descritivo e exploratório e utilizou questionário semi-estruturado para coleta de dados quantitativos e qualitativos. Teve uma amostragem constituída por 532 funcionários de nove unidades do banco, nas quais o modelo foi implementado para fins de validação.

Os resultados encontrados no artigo revelam que o novo instrumento foi considerado mais eficaz, democrático e participativo, conseguindo integrar pressupostos de modelos e instrumentos de gestão referenciados pela literatura como modernos e eficazes.

O décimo artigo foi escrito por Brandão et.al (2001) e discute até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas ou partes interdependentes de um mesmo construto.

Enquanto a corrente da gestão de competências argumenta que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, os autores que defendem a gestão de desempenho alegam que a performance no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também de atributos organizacionais (BRANDÃO et.al., 2001).

Os autores apresentam uma revisão da literatura sobre os conceitos que permeiam esses modelos de gestão, suas características e aplicações no campo organizacional e analisam as principais semelhanças e diferenças entre eles.

[...] as duas tecnologias de gestão propõem integrar os subsistemas de recursos humanos . gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros. e a estratégia organizacional. Além disso, ambas as tecnologias podem empregar indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo. Outra semelhança é que tanto a gestão de desempenho quanto a de competências presumem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar (BRANDÃO et.al., 2001).

Por tudo que foi exposto no artigo foi possível concluir que, mais que tecnologias independentes, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

Na tese desenvolvida por Bitencourt (2001), décimo primeiro trabalho selecionado para o estudo, teve como objetivo identificar e caracterizar a gestão de competências gerenciais e analisar a contribuição de elementos (conceitos, princípios e práticas) de Aprendizagem Organizacional neste processo, tomando-se por base a investigação e a exploração da realidade das práticas de gestão em organizações do Rio Grande do Sul (Brasil) Queensland (Austrália).

Em seu referencial Bitencourt fala sobre o cenário competitivo e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar as mudanças desejadas no ambiente organizacional. Esse trabalho portanto, é uma proposta de estudo a cerca da gestão de competências gerenciais no intuito de contribuir para a reflexão e busca de soluções efetivas para essa problemática, como um meio de se tratar a questão da gestão de competências gerenciais a partir da especificidade de cada organização.

A pesquisa foi do tipo exploratória, com base no estudos de caso de seis empresas (três brasileiras e três australianas), obtendo como resultado, o entendimento da importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada no que se refere a gestão de competências gerenciais.

Pôde-se concluir também que as experiências significativas relatadas pelos gestores entrevistados focalizam-se em práticas organizacionais e em práticas que extrapolam o âmbito organizacional e destaca-se a importância da construção de

uma consciência social. Os principais elementos de Aprendizagem Organizacional que representam uma potencial contribuição para a gestão de competências gerenciais refere-se as questões da interação entre as pessoas (reflexões que privilegiam o coletivo), visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas de trabalho).

A dissertação (12º artigo analisado) desenvolvida por Mitchell (2004) ancorou-se no objetivo de integrar práticas de gestão de pessoas por competências ao Ambiente AulaNet de Aprendizagem Colaborativa.

O presente autor acredita que a colaboração é essencial para o sucesso no mundo globalizado e conectado, exige comunicação, coordenação e cooperação entre os trabalhadores, cujas atividades se dão em grupos freqüentemente multidisciplinares, dinâmicos e geograficamente dispersos. Em resposta à necessidade de aprendizagem permanente, iniciativas em *e-learning* tem papel de destaque. E a conseqüente contínua evolução das competências pessoais enseja a adoção da gestão de pessoas para permitir, por exemplo, a localização de especialistas, a formação de grupos, a orientação do desenvolvimento individual e o planejamento estratégico da empresa.

Unindo colaboração, educação à distância via Web e gestão de pessoas por competências, esta dissertação contém a pesquisa da extensão de um ambiente para a aprendizagem colaborativa (Ambiente AulaNet) com ferramentas de gestão por competências. No embasamento teórico que esclarece vários conceitos da área, apresenta-se três dimensões de uma competência e contrasta a gestão de conhecimento com a gestão de pessoas, informando também que tipos de perguntas esta última pode responder. Em seguida, explica-se em detalhes o modelo de competências desenvolvido para o AulaNet e como os diversos atores do ambiente podem se valer destas novas funcionalidades. Finalmente, apresenta-se um experimento realizado em 4 turmas de graduação da PUC-Rio utilizando o modelo proposto.

Como conclusão identificou que, para poder auxiliar atividades como a formação de grupos de trabalho, a localização de peritos e o planejamento estratégico pessoal e corporativo, um modelo de competências precisa lidar com os seguintes aspectos: o Interesse e a Habilidade (Qualificação e Performance) das pessoas; as Evidências de Performance, as influências do Tempo nos conhecimentos pessoais e a organização hierárquica das Competências.

O livro utilizado (13º do quadro) para estudo neste artigo foi escrito por Williamson, Colvin e McDonald (2008) e é indicado para pessoas que tem a função de gerir funcionários e para aqueles que estão ligados a área de gestão de recursos humanos. As políticas e as diretrizes nele descritas são importantes para o uso tanto dos gerentes, como para os funcionários, no intuito de realizar uma boa gestão do setor de recursos humanos.

Algumas das ferramentas apresentadas por Williamson, Colvin e McDonald neste livro propõem melhorias de baixo custo mais com benefícios enormes, ajudando a empregar as pessoas certas e ajudam a desenvolver bons sistemas, levando a uma organização eficaz.

O livro também propõe um estudo da gestão de recursos humanos atrelada as organizações de valores cristãos, e justifica essa iniciativa com frase como a citada abaixo:

Os funcionários são seres humanos criados à imagem de Deus. Portanto, as organizações devem tratá-los de forma justa e com respeito. As organizações cristãs devem administrar bem os seus recursos, ajudando seus funcionários a usarem os dons que lhes foram dados por Deus e investindo no desenvolvimento do seu potencial. Uma organização de desenvolvimento cristã que diz amar as pessoas pobres que procura ajudar provavelmente não será eficaz a menos que também mostre o amor de Cristo por seus funcionários. Os funcionários que se sentem subestimados podem perder sua motivação para amar os outros, e, como resultado, o rumo e o impacto da organização podem se perder. A gestão de recursos humanos é uma área em que as organizações de desenvolvimento cristãs podem servir de exemplo da boa prática para os outros (WILLIAMSON; COLVIN; MCDONALD, 2008).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações neste estudo podem ser consideradas iniciais, pois as abordagens sobre o tema gestão de recursos humanos são diversas, não tendo como abordar em profundidade todas elas. A pesquisa teve como objetivo principal realizar levantamentos bibliográficos teórico-metodológicos utilizados no estudo do tema, gestão de pessoas.

A pesquisa é extensa, e em sua maioria são trabalhos exploratório com abordagem quanti-qualitativo que resultam em análises de tendências, destacam o estágio atual de implementações nas organizações e fazem correlações entre práticas de gestão de pessoas e resultados. Os achados são, em sua maioria, artigos publicados em revistas, todos da internet e de fácil acesso. Este cenário motivou esta pesquisa. Por um lado, uma nova fonte de vantagem de pesquisa e, por outro, uma forma de enriquecer conhecimentos, alinhando estratégia e práticas.

A revisão bibliográfica realizada passou pelos temas relacionados à questão de pesquisa, tais como: conceitos básicos de servidor público, cargos públicos e funções públicas; gestão de competências: do mapeamento à avaliação; papel do gerente desenvolvedor (coach); desafios da gestão de pessoas; comunicação interpessoal; gestão de desempenho: pessoal, desenvolvimento, avaliação, feedback de desempenho. Os dados podem ser considerados como uma primeira aproximação para um estudo mais aprofundado sobre as abordagens teóricas nas pesquisas em gestão de pessoas.

Considera-se que diversas questões que emergem deste trabalho necessitam ser mais aprofundadas, devido sua importância no enfrentamento das dificuldades encontradas na pesquisa em gestão de pessoas. Além disso, faz-se necessário ampliar os dados deste estudo com os dados de mais trabalhos e também realizar uma abordagem crítica sobre o tema, isto permitirá análises sobre a evolução dos referenciais teórico-metodológicos, permitindo um maior aprofundamento sobre as questões aqui levantadas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, Boitempo, 1999.

ARAÚJO, A. **Coach**. Disponível em: <<http://www.smarcondes.net>> site index. Acessado em 27 de setembro de 2010.

ARAÚJO, ANTONIO DE PÁDUA; ALBUQUERQUE, LINDOLFO GALVÃO DE. Gestão por competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não-estatal qualificada como organização social. **Red de revistas científicas da América Latina y El Caribe, Españã y Portugal**. Rio Grande do Sul, año/vol.5, número 010. Jul/Dez, 2007. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/752/75251005.pdf>> Acessado em 23 de setembro de 2010.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BECKER, B. et al. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, C. W.. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIANCHI, ELIANE MARIA PIRES GIAVINA; ALBUQUERQUE, LINDOLFO GALVÃO DE. Alinhamento entre Estratégias de Negócio e de Gestão de Pessoas: um Caso na Indústria Química Brasileira. **XII SemeAd Empreendedorismo e inovação**. 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/12.pdf>> Acessado em 08 de agosto de 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília. p. 179-194. abr/jun 2005

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15. jan./mar, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. **Constituição: República Federativa de 1988**. Brasília, 1999

BRASIL. Legislação Federal do Brasil. Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:

<www.ifrrj.jus.br/selegis/servidor/pdf/Leis/Lei8112.pdf>. Acessado em 30 de outubro de 2010.

BITTENCOURT, Marcus Vinicius Corrêa. **Manual de Direito Administrativo**. Belo Horizonte: Fórum 2005. p. 74.

BITENCOURT, CLÁUDIA CRISTINA. **Gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 319F. Tese (Doutorado de Pós-graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre-RS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acessado em 18 de outubro de 2010.

BRANDÃO, HUGO PENA; GUIMARÃES, TOMÁS DE AQUINO. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Compet%C3%Aancia-e-desempenho.pdf>. Acessado em 03 de julho de 2010.

BRANDÃO, HUGO PENA; ZIMMER, MARCO VINÍCIO; PEREIRA, CAROLINA GUARÇONI; MARQUES, FERNANDA; COSTA, HELDER VIANA; CARBONE, PEDRO PAULO; ALMADA, VALÉRIA FERREIRA DE. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. *RAP - Revista em Administração Pública*, RIO DE JANEIRO-RJ, Set/Out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acessado em 24 de Julho de 2010.

BRIGAGÃO, Camila Teles. **Gestão por competências: o papel dos processos de mapeamento de competências no Banco do Brasil**. 2008. 42p. (Monografia de curso em administração), Centro Universitário de Brasília (UniCEU), Brasília, 2008.

CAPPI, ELYANE KADUR DENIZ; GIMENIS. **Gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/elyanekadurdenizcapieluizcarlosvillagimenis.pdf>>. Acessado em 14 de julho de 2010.

CARBONE, Pedro Paulo; RUFATTO JUNIOR, Edgard. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do banco do Brasil**. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_oficinaiii/o_sistema%20de%20desenvolvimento_pedro%20paulo%20carnoneedgard%20ru.pdf>. Acessado em 06 de setembro de 2010.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CASELLA, Daniel Marcelo Alves. **Direito administrativo**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/7063/1/Administracao-Publica/pagina1.html#ixzz173uykXAu>> Acessado em 23 de novembro de 2010.

CHIAVENATO I. **Recursos humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas; 1995.

CHIAVENATO, I. Introdução à Moderna Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. IN: CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1994

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo, Jurídico Atlas, 2003.

DIVINE, L.; FLAHERTY, J. **Lo coaching de compétences essentielles pour los leaders**. Disponível em: <http://www.coaching.go.co/documents>

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Notas de aula da disciplina de avaliação de desempenho. Florianópolis: Mimeo, 2003.

EVERED, R. D.; SELMAN, J.C. **Le coaching et l'art de La gestion**. Disponível em: <http://www.coaching.gc.ca/documentes>, 1990.

FERREIRA, N. S. de A. As pesquisas denominadas "estado da arte". *Educ. Soc.*, Ago, v.23, n. 79, 2002.

FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho*. Brasília: UnB, 2005 (no prelo).

FREITAS, Isa. A. **A avaliação de desempenho é um instrumento adequado para medir impacto de treinamento?** Anais do XXIX Enanpad – Encontro Nacional de Pesquisa em Administração. Brasília – DF, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GONÇALVES, JOSÉ ERNESTO LIMA. Os novos desafios da empresa do futuro. **ERA-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.3, Jul/Set, 1997. Disponível em: http://www.funcab.br/v1/catedra_2003/artigos/Wanildo_Novos_Desafios.pdf. Acessado em 14 de julho de 2010.

GRIFFIN, R.W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HENDERSON P; FERGUSON-SMITH, AC; JOHNSON, M. H. **Developing essential professional skills: a framework for teaching and learning about feedback**. BMC Med Educ. [online]. 2005; 5. Disponível em: <http://www.biomedcentral.com/1472-6920/5/11>.

IENAGA, Celso H. **Competence Based Management: Seminário Executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 571.

LEITÃO, S. P. **Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica**. RAP. Rio de Janeiro 40(5), set/out, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas S/A, 1999, 261p.

MARTENIUK, R. G. **Information processing n motor skill**. New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.

MATA, C.. et al. **Análise comparativa da gestão de custos no sector público e no sector privado**. IX Congresso Internacional de Custos. Florianópolis – SC, Brasil – 28 a 30 de novembro de 2005.

MAYOR, J. O. **Aprender a ser**. Revista HSM Mangemente Editora. Maio/jun, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.

MINOR, M. **Coaching para desenvolvimento: habilidades para gerentes**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.

MITCHELL, LUÍS HENRIQUE RAJA GABAGLIA. **Gestão de Pessoas por Competências no Ambiente AulaNet**. 2004. 221F. Dissertação (Mestrado em Pós-graduação em Informática do Departamento de Informática da PUC-Rio)nPontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro-RJ. Disponível em: <http://groupware.les.inf.puc-rio.br/groupware/publicacoes/dissertacaoluis.pdf>. > Acessado em 04 de agosto de 2010.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

MOURA FILHO, A.C. L. **Projeto de qualificação ao doutorado**. Departamento de letras UFMG. Belo Horizonte – MG, 2004.

MOTOMURA, O. **Coaching**. São Paulo: Copyright AMANA, 2000.

NEELY, A. et al. Developing and testing a process for performance measurement system design. In: VOOSS, C. A. (ed.). **Manufacturing strategy-operations strategy in a global context**. London, Londo Business School, 1996b.

PALEIAS, I. R. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica**. São Paulo, 1992. Dissertação (mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade São Paulo, 1992.

PESTANA, MARIA CLÁUDIA; PIRES, PEDRA MARGARETE DE SIQUEIRA GUIDIL; FUNARO, VÂNIA MARTINS BUENO DE OLIVEIRA; UTUYAMA, ASSAKO SUMIYASU; PACHECO, FLORIPES DE MOURA; GUIMARÃES, TERESA BEATRIZ NUNES. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, v. 32, n. 2, maio/ago. Brasília. 2003. Disponível em: <http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&client=firefox-a&hs=7sf&rls=org.mozilla%3Apt-BR%3Aofficial&q=Desafios+da+sociedade+do+conhecimento+e+gest%C3%A3o+de+pessoas+em+sistemas+de+informa%C3%A7%C3%A3o&aq=f&aql=&oq=&gs_rfai=>Acessado em 04 de agosto de 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.

RESENDE, Enio. **Gestão de pessoas com foco em competências**. Disponível em: <http://www.enioresende.com.br/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=28>. Acessado em 23 de setembro de 2010.

Revista Vencer. São Paulo. ano 3, n. 4, dez. 1999.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RUTHES, ROSA MARIA; OLM, ISABEL CRISTINA KOWAL. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão de competência. **Rev Gaúcha Enferm**, dez;28(4):570-5. Porto Alegre-RS, 2007. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/3154/1727>>. >Acessado em 04 de agosto de 2010.

RUZARRIN, R. et al. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre – RS: AGE – Assessoria Gráfica e Editorial Ltda, 2006.

SAVIANI, D. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: FERRETI, C. J. e cols (orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SOVIENSKI, FERNANDA; STIGAR, ROBSON. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em:

<<http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1243986052.PDF>,> Acessado em 21 de junho de 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Novos desafios na gestão de pessoas**. Disponível em: <www.abrh-rio.com.br>. Acessado em 10 de novembro de 2010.

WILLIAMSON, CHRISTINE; COLVIN, GARY; MCDONALD, AMY. **Gestão de Recursos Humanos**. Reino Unido: Tearfund, 2008. Disponível em: <http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/Portuguese/HRM/ROOTS_12_P%20-%20Full%20Doc.pdf>. Acessado em 18 de setembro de 2010.

ZAFIRAN, P. **A gestão da empresa pela competência**. Editora Educação Profissional, 1996.

ZANELLI, JOSÉ CARLOS. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estud. psicol.** vol.7, n.spe, Natal, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>>. Acessado em 18 de setembro de 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Editions Liaisons, 1999.