

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE EM UM HOSPITAL DE PORTO ALEGRE/RS

Juliana Martins de Matos¹

Cláudia de Salles Stadtlober²

RESUMO

Diante de uma nova perspectiva das organizações em relação ao mercado de trabalho, este artigo promove uma discussão em relação à transição dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas para o sistema de gestão por competências. Tendo como objetivo descrever o desenvolvimento da Gestão por Competências em um hospital de Porto Alegre/RS. O referencial teórico do estudo menciona: gestão de pessoas, desenvolvimento de pessoal e avaliação de desempenho por competências. A caracterização da pesquisa se deu de forma aplicada, qualitativa e exploratória. A coleta de dados ocorreu de forma documental e através de questionário, com técnica aplicada de análise de dados de conteúdo. Através dessa análise foi possível identificar a implantação da Gestão por Competências em um hospital de Porto Alegre/RS, que ainda se estrutura para colocar em prática a avaliação de desempenho por competências.

Palavras-chaves: gestão de pessoas, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas, competências.

ABSTRACT

Considering the new organizations perspective related to the labor market, this article further a discussion about the transition from a traditional people management into the skills management system. The objective is describe the skills management progress in a Porto Alegre's Hospital - RS state. The study theoretical references mention: people management, people development, and skills performance evaluation. The research methodology was made on a practical, qualitative, and exploratory way. The data gathering was done using questionnaire document and considering content data analysis technique. Through this analysis it was possible to identify the skills management implementation into a Porto Alegre's Hospital - RS state - which still works to put in practice the skills performance evaluation.

Keywords: people management, performance evaluation, people development, skills.

¹ MATOS, Juliana Martins de. Advogada, cursando MBA em Gestão de Negócios em Saúde pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS.

² STADTLOBER, Cláudia de Salles. Professora orientadora do artigo; Administradora, mestre em Ciências Sociais e Doutora em Educação.

1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais que a sociedade contemporânea vem passando, necessário se faz uma análise do cenário das organizações em relação ao processo de gestão de pessoas. Muitas empresas estão mapeando o modelo de gestão de pessoas utilizado para avaliar o desempenho do colaborador, diante da real necessidade de redução de custos e adequação dos produtos e serviços ao atual mercado.

Em razão das mudanças que ocorrem rapidamente no cenário empresarial, surgiu um novo conceito sobre administração de recursos humanos: o sistema de gestão de pessoas por competências. Este sistema pode substituir os sistemas tradicionais, baseados no cargo, que ainda hoje são largamente adotados apesar de suas deficiências e desvantagens em relação ao sistema baseado nas competências individuais e coletivas.

O sistema de gestão de pessoas está fortemente alinhado a estratégia do fortalecimento organizacional, com o intuito de desenvolver o capital humano gerando competitividade entre as empresas. Para que isso possa ocorrer, algumas instituições já aplicam a Gestão por Competências, mais conhecida pelo mapeamento do CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude das pessoas. Desenvolver o colaborador é oportunizar o crescimento profissional, assim como redesenhar uma nova lógica do mercado de trabalho, onde as empresas possam captar e reter talentos que estão adequados para as atribuições a serem desenvolvidas dentro da organização, e ao mesmo tempo gerar enriquecimento (social, econômico e financeiro) dos serviços e produtos ofertados.

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

O principal objetivo da avaliação de desempenho é verificar a atuação dos funcionários em suas atividades, verificar possíveis problemas inerentes ou não ao profissional, que afetem sua produtividade individual ou em grupo, devendo ser realizada pelo próprio colaborador. Com base na avaliação de desempenho as organizações podem mensurar os conhecimentos, habilidades e atitudes que se espera para determinada atividade. Assim, a proposta do desenvolvimento de RH é compreendida como um diferencial que otimiza a eficiência organizacional, possibilitando o crescimento das pessoas e da própria sociedade.

A gestão por competências encontra o seu objetivo principal na apresentação das competências desejadas para o crescimento das empresas, desdobrando-as em competências profissionais (técnicas) que possam ser desenvolvidas pelos colaboradores, com foco

exclusivo no mercado e aprimoramento do profissional. A grande dificuldade encontrada para a efetividade da avaliação por competência, está no fato de que os gestores de RH tentam realizar de forma separada o mapeamento do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), o que acaba descaracterizando a proposta que deve ter uma aplicação prática, focada no resultado e possível de ser desenvolvida nas instituições (LEME, 2005).

Nesse sentido, o tema do trabalho é explorar a transição dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas para o sistema de gestão por competências, de modo a mostrar o funcionamento de ambos, enfatizando o estudo no sistema de Gestão por Competência como fator de competitividade para a organização.

Desta forma, o foco do trabalho apresentado será a análise e estrutura da Gestão por Competências no setor de desenvolvimento humano de uma organização hospitalar de Porto Alegre/RS. Assim, o presente estudo tem como questão norteadora: Como desenvolver a Gestão por Competências em uma instituição hospitalar?

Ademais, o presente estudo tem como objetivo geral: Descrever o desenvolvimento da Gestão por Competências em um hospital de Porto Alegre/RS. E como objetivos específicos: Descrever o modelo de avaliação de desempenho utilizado no hospital atualmente; Indicar a possibilidade de implantação do modelo de Gestão por Competências e verificar a percepção da gestão de pessoas no hospital quanto a Gestão por Competências.

O trabalho apresentado justifica-se pois, na atual realidade do mundo corporativo, onde a competitividade se torna cada vez mais aparente, as empresas se deparam com a situação de repensar o seu modelo organizacional, com o fim de buscar um diferencial no mercado de trabalho. Antigamente as pessoas eram vistas meramente como um agente de produção, no Século XXI parte-se do princípio mais “humano”, onde a participação e envolvimento das pessoas são essenciais, pois nela reside o maior “capital”: o conhecimento.

As organizações se preocupam cada vez mais em contar com profissionais mais preparados para um melhor desempenho em suas atividades de trabalho, englobando vários aspectos como, sociais, afetivos, somados as habilidades técnicas necessárias para o exercício das atribuições profissionais. O objetivo do gestor é perceber a competência do seu liderado como um conjunto de atributos: CHA (conhecimento, habilidade e atitude), além de características pessoais para um melhor desempenho no seu trabalho.

Segundo Gonzalez (2011):

O termo "competência" pode ser representado por três propriedades correlacionadas, resumidas na sigla C.H.A. - Conhecimento, Habilidade e Atitude. O Conhecimento refere-se à assimilação de informações que a pessoa acumulou no decorrer da vida e que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento - o saber. Já a Habilidade refere-se à aplicação produtiva do conhecimento - o saber fazer. Por fim, a

Atitude refere-se à conduta da pessoa em situações distintas e na sociedade - o agir (GONZALEZ, 2011).

Cabe ressaltar que não é tarefa fácil identificar competência, ainda mais com a competitividade cada vez mais acirrada, onde a experiência passada não garante a competência futura. Portanto, o gestor precisa fazer um mapeamento de competências alinhando o conhecimento da sua organização e do mercado que atua para alcançar as diretrizes institucionais almejadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de consolidar os resultados da pesquisa deste artigo, a seguir será apresentado o embasamento teórico dos assuntos estudados na pesquisa, gestão de pessoas, desenvolvimento de pessoal e avaliação de desempenho por competências.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas vem apresentando ao longo dos anos fortes mudanças, que ocorreram em face do novo mercado de trabalho, os vínculos empregatícios, a relação das pessoas com o emprego, o desemprego e a alta competitividade entre as organizações. Pode-se acreditar que os grandes responsáveis por estas mudanças foram as modernas tecnologias disponíveis no mercado agregado as novas formas de gestão de pessoas, tornando-se um desafio para as instituições que necessitam investir em desenvolvimento humano para alcançar os resultados e ter diferenciais (VENTURELLA ... [et al.], 2011, p.10).

A gestão de pessoas passou a ser vista como fator decisório entre as organizações, visto que no momento atual a área de recursos humanos tornou-se um elemento estratégico para as empresas alcançarem os seus planejamentos e metas, e não mais um elemento operacional puro e simples. Os gestores de recursos humanos estão cada vez mais, sentido a necessidade de aprimorar os seus conceitos a respeito do perfil do colaborador, visto que as “Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável” (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p. 3).

No mesmo sentido, Venturella (2011) acrescenta que:

A gestão de recursos humanos pode assumir um papel de liderança estratégica dentro da organização, sendo um agente de mudanças, adequando o capital humano e visando ajudar os demais profissionais das áreas em questões de: como desenvolver talentos, como agregar valor e como fazer o negócio crescer com lucratividade,

facilitando a aprendizagem pessoal e organizacional. A importância de alinhar a gestão de pessoas à estratégia mais ampla da organização se dá pela necessidade de inovação, pela velocidade, pela curta duração de tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes. Assim, podemos reconhecer a importância da gestão de pessoas, quando da sua arquitetura alinhada contribui para a excelência da empresa no mercado. (VENTURELLA ... [et al.], 2011, p.18)

Segundo os autores Albuquerque e Leite (2009, p. 11), as razões para a “migração da administração de recursos para a administração estratégica de RH estão atreladas a: globalização dos mercados e seus desdobramentos nas organizações; mudanças na filosofia de vida (...)”, assim como relacionado a mudança de paradigmas tecnológicos que alteraram a direção das perspectivas financeiras e o perfil cultural da empresa.

Para Fischer, Dutra e Amorim (2009, p. 77):

A globalização cada vez mais acelerada exige dos profissionais, especialmente aqueles que atuam como líderes em suas organizações, adequações, adaptações e desenvolvimento de competências que não eram exigidas até então. Profissionais que atuam como líderes estão enfrentando o dilema da velocidade estonteante das mudanças e a manutenção da sua competitividade no mercado de trabalho globalizado. Parece que o perfil de “consumo” é aquele muito mais próximo de um super-herói do que de um ser humano (FISCHER, DUTRA; AMORIM, 2009, p. 77).

O mercado de trabalho está tornando-se cada vez mais acelerado, exigindo mudanças comportamentais imediatas, tanto dos gestores como dos colaboradores. Para o autor Dutra (2012), existem quatro premissas que servem de apoio para a construção do modelo de gestão de pessoas: foco no desenvolvimento em vez de foco no controle; o foco no processo em vez de foco nos instrumentos; foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa e foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si.

O referido autor ainda acrescenta:

Os instrumentos de gestão suportam a relação contínua entre as pessoas e a empresa. São esses instrumentos que garantem o nível de informação das pessoas em relação à empresa e vice-versa, que estimulam e oferecem suporte necessário a que a pessoa planeje sua carreira, que permitem à empresa decidir sobre oportunidades de carreira e sobre a escolha de pessoas, que garantem os espaços necessários para que as pessoas e a empresa negociem suas expectativas e que suportam a revisão contínua de todo o sistema (DUTRA, 2012, p. 105).

As empresas necessitam ter cada vez mais velocidade para acompanhar a globalização econômica e as mudanças dos perfis dos novos profissionais que ingressam no mercado de trabalho, bem como apresentarem inovações para vencerem as inúmeras ameaças do mercado, principalmente como fator de competitividade. A seguir serão apresentados alguns conceitos de desenvolvimento de pessoal.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

A Gestão por Competências é uma forma de desenvolvimento de pessoal eficaz para a qualificação de talentos dentro das instituições, o que acaba por tornar as empresas mais competitivas, auxiliando na definição mais clara da sua área de atuação no mercado. Conforme posição de Brandão e Guimarães (2001, p. 9), “Neste contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações”.

Segundo Venturella (2011):

A avaliação de desempenho, uma das ferramentas mais poderosas para a organização manter e aumentar a produtividade, facilita o cumprimento de metas estratégicas empresariais. É uma apreciação sistemática e formal do desempenho de cada pessoa no trabalho. Esta atividade, quando bem aplicada, confere benefícios a curto, médio e longo prazos, sendo o funcionário, o gestor e a organização os principais beneficiários.

A empresa que possui um programa formal de avaliação de desempenho dinamiza o seu planejamento, melhora a produtividade favorece o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa e dá uma orientação constante sobre o desempenho das pessoas. (VENTURELLA ... [et al.], 2011, p.87)

A gestão de recursos humanos está passando por transformações, motivadas principalmente pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas que já não atendem mais as reais necessidades e planejamentos das organizações e das pessoas. Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008), os modelos antigos de gestão de pessoas baseavam-se na administração científica, onde se buscava um profissional certo para a organização certa, vinculados no controle como base para encarar a relação entre as pessoas e a empresa.

O desenvolvimento de pessoal, na atividade estratégica da gestão de pessoas, busca melhorar o desempenho das organizações, aprimorando os conhecimentos e habilidades dos colaboradores, o que promove a competitividade entre as empresas. Outrossim, para que as organizações possam ter efetividade no desenvolvimento de pessoal, a etapa inicial do processo deve ser a análise das estratégias da empresa, onde será verificado qual é a sua missão, visão e planejamento estratégico (CARBONE, BRANDÃO, LEITE E VILHENA, 2009).

Nesta linha, observa-se que o desempenho de uma empresa está diretamente vinculado ao comportamento do funcionário, que necessita estar treinado, preparado e comprometido com as atividades que irá desempenhar na organização. O desenvolvimento de pessoal deve estar atrelado ao modelo de gestão estratégica que a empresa adota, para que o colaborador

possa ser estimulado em seus conhecimentos, habilidades e atitudes em prol dos resultados almejados.

Para Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 32):

Tem sido possível verificar, a partir de mais de 80 trabalhos de intervenção utilizando-se a abordagem de pesquisa-ação, que os referenciais conceituais de competência, complexidade e espaço-ação, quando utilizados em conjunto, têm capacidade de explicar a realidade da gestão de pessoas em organizações bem sucedidas (...) (DUTRA, FLEURY; RUAS, 2008, p. 32).

Como tratado no item anterior, nota-se que os pontos fracos para que a organização não consiga apresentar competitividade no atual mercado de trabalho estão baseados no fato do colaborador desconhecer os objetivos estratégicos da empresa e de não haver desenvolvimento e capacitação pessoal do funcionário.

De acordo com Bitencourt (2010, p. 39) “(...) o foco de desenvolvimento dentro do processo de autodesenvolvimento é a mudança, a inovação e aprendizagem que acontecem, e não só a aquisição quantitativa e incremental de conhecimento e habilidades”. Desta forma, investir em desenvolvimento de pessoas é também investir na qualidade dos produtos e serviços da organização, que terão impacto na satisfação do cliente final e nos objetivos financeiros.

Segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009, p. 54):

O desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa. (...) A aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, natural ou induzida, constitui o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (CARBONE, BRANDÃO, LEITE E VILHENA, 2009, p. 54).

De acordo com Albuquerque e Leite (2009, p. 75), o processo de desenvolvimento organizacional “abrange a visão da organização, a formulação e a implantação da estratégia de gestão de pessoas, bem como o *feedback* contínuo e a avaliação de resultados, com vistas a orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional”.

Atualmente, processo de desenvolvimento de pessoal vem migrando para a denominação “educação corporativa, que se refere ao conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do colaborador, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente em sua vida institucional” (FROEHLICH, 2010, p. 40), ou seja, a educação corporativa possui como objetivo desenvolver estrategicamente os recursos humanos da organização, objetivando o

desenvolvimento permanente das competências dos funcionários, “conforme o desenvolvimento das competências estratégicas aos negócios da empresa; e evidencia a importância da superação do modelo de treinamento focado no cargo para o foco na aprendizagem continuada e competências”.

Para Albuquerque e Leite (2009):

Compreender a diferença entre treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas talvez deva ser o primeiro passo para que haja a transformação desejada no âmbito organizacional. O outro passo talvez seja o de permitir que a educação seja um processo lastreado no aprender a aprender, de responsabilidade compartilhada por todos os envolvidos e compreendida como geradora de competência múltipla, uma vez que é processo e, como tal, mobiliza potenciais humanos.

Para que treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas possam superar o desafio de inserção na estratégia organizacional, faz-se necessária a implantação de administrações genuinamente participativas, capazes de fazer suscitar o espírito de cidadania e uma consciência renovada (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009, p. 77).

É fundamental para que as empresas consigam ter competitividade, que haja mudança na cultura organizacional, deixando de serem conservadoras e que “consolidem e disseminem seus valores e princípios básicos de forma consistente para que sejam incorporados, tornando-se norteadores do comportamento das pessoas e permitindo o direcionamento entre objetivos e valores individuais e organizacionais” (LIMONGI-FRANÇA ... [et al] 2002, p. 190).

A partir do entendimento de que o desenvolvimento de pessoal é um dos requisitos para a sustentabilidade das organizações, a avaliação de desempenho por competências será o próximo assunto a ser desenvolvido.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências tem tido relevância no modelo atual de mercado de trabalho, porquanto os treinamentos tradicionais já não são mais eficazes na formação do colaborador, aos objetivos das organizações e ao mercado mais agressivo e competitivo. O surgimento das competências deu-se em função da “redefinição nos parâmetros de competitividade, onde a esfera empresarial estimulou o desenvolvimento, sendo recompensada com a oferta de concepções e modelos “inovadores” de gerenciamento (BITENCOURT, 2010, p. 175-176).

Para Dutra (2007), a caracterização da competência está atrelada ao conhecimento, habilidade e atitude individuais do ser humano ao desenvolver suas atividades, não sendo necessariamente comprovado que o conjunto de alguns conhecimentos, habilidades e atitudes de determinada pessoa possa acrescer geração de valores para a organização. O mesmo autor

ainda complementa que “para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a empresa” (...) “Considerar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas” (DUTRA, 2007, p. 28).

Na mesma linha, segundo Leme (2008, p. 18):

O *Conhecimento* é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos.

A *Habilidade* é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia.

Já a *Atitude* é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Da mesma forma como acontece com outros tipos de capital, o capital humano pode ter seu valor aumentado ou depreciado. Seu valor é aumentado, por exemplo, quando as pessoas aprendem ou desenvolvem novas habilidades e competências, aumentando sua capacidade para contribuir para os processos do negócio, ou quando criamos as condições necessárias para que elas coloquem sua criatividade e energia na melhoria de processos e/ou produtos e serviços da empresa. Por outro lado, o capital humano é depreciado quando as pessoas são induzidas a um estado de obsolescência de suas competências ou quando o processo de trabalho requer que elas coloquem apenas uma parcela mínima de seu talento e potencial na execução das atividades, ou ainda, quando o ambiente conduz a uma desmotivação generalizada das equipes de trabalho (RUZZARIN, SIMIONOVSKI, 2010, p.16).

Um dos objetivos da avaliação de pessoas é de que todos os processos de avaliação estejam atrelados e conexos com os objetivos da empresa “as avaliações não devem “encerrar-se em si mesmas”. Em outras palavras, processos de avaliação de pessoas devem ser base para ações de redirecionamento ou reforço a comportamentos que, na perspectiva da gestão de pessoas, devem estar associados a decisões de desenvolvimento, sucessão, recompensas, dentre outras” (DUTRA, FLEURY E RUAS, 2008, p. 152).

O processo da Gestão por Competências inicia-se na análise estrutural da organização, observando-se qual é a sua missão, visão e planejamento estratégico. Com base nestas informações poder-se-á criar um modelo de avaliação por competências, porquanto a organização estará consciente sobre o perfil de profissional que deverá executar determinada atividade, agregando resultado final.

Os instrumentos de avaliação do colaborador alcançam para a organização a possibilidade de mapear as características e contribuições dos profissionais, identificando-se os conhecimentos, habilidades e atitudes que “explicam” a diferença de *performance*”, no intuito de apoiar as decisões de recrutamento e seleção dos colaboradores (DUTRA, FLEURY; RUAS, 2008, p. 155).

Segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009, p. 77):

(...), uma competência profissional resulta da mobilização, por parte da pessoa, de uma combinação de recursos. E a pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes - os três recursos ou dimensões da competência (Durand, 2000). Gerenciar competências, por sua vez, de maneira geral, significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (CARBONE, BRANDÃO, LEITE; VILHENA; 2009, p. 77).

A avaliação de desempenho por competências não é apenas um método de avaliação do funcionário com o intuito de moldá-lo às necessidades e perspectivas da organização, mas também uma forte aliada a gestão de pessoas como forma de beneficiar o empregado em relação ao salário e bonificações, promoções e desligamentos, necessidade de desenvolvimento e planejamento de carreira (LIMONGI-FRANÇA, 2013).

Dutra (2012) referencia que atualmente existem quatro fases de utilização do conceito de competências: competência como fator de recrutamento e desenvolvimento pessoal; competência relacionada ao nível de complexidade; competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa; apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência. O mesmo autor acrescenta que “os sistemas de gestão do desenvolvimento com base em competências foram elaborados considerando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperado das pessoas, o chamado CHA” (DUTRA, 2012, p. 137).

Diferente do modelo tradicional de avaliação de desempenho, a gestão de pessoas por competências, permite que os gestores sejam os “condutores do processo, facilitadores do desenvolvimento de um saber combinatório, que se refere a capacidade de articulação das competências dos indivíduos e das competências coletivas das equipes com as competências organizacionais” (FROEHLICH, 2010, p.21).

Acrescenta ainda que:

Com isso, percebe-se que o trabalho não é simplesmente um conjunto de tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto do indivíduo que consolida a competência organizacional mediante uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade torna o imprevisível cada vez mais comum e rotineiro. É nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a gestão de pessoas por competências emerge como fundamental (FROEHLICH, 2010, p.21).

Conforme Limongi-França e colaboradores (2002, p. 57) “A questão principal diz respeito á possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes. Competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”.

Para Bitencourt (2010):

(...) destaca-se a importância de se estabelecer um *link* entre estratégias, processos e desenvolvimento de pessoas quando se pensa em gestão de competências. (...) Assim, é possível acreditar que o gerenciamento de competências pode ser feito de uma forma mais autêntica e consciente, privilegiando-se uma visão mais dinâmica e estratégica voltada à qualidade de recursos e aos atributos de competências a partir de cada situação e ambiente organizacional e, ao mesmo tempo, sem desconsiderar as experiências individuais e pessoais (BITENCOURT, 2010, p. 190/91).

Desta forma, a competência é compreendida como um depósito de características que a pessoa detém, onde o foco da gestão de pessoas deixa de ser apenas no indivíduo e passa a ser também, em relação às características e metas estratégicas da organização em alcançar os seus resultados, características estas que conjugadas dão origem a Gestão por Competências.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e seu objetivo é exploratório.

Nesta pesquisa utilizou-se a natureza aplicada e a abordagem é qualitativa, a qual, conforme o autor Sampieri (2006, p. 489) “Nos estudos qualitativos, a análise de dados não está completamente determinada, mas sim é “prefigurada, coreografada ou esboçada” ou seja, começa-se a efetuar sob um plano geral, entretanto, seu desenvolvimento vai sofrendo modificações de acordo com os resultados (Dey, 1993)”.

Como dito anteriormente, realizou-se uma pesquisa de cunho exploratório. De acordo com Azevedo (2011, p. 49) entende-se por pesquisas exploratórias os estudos realizados quando se tem a necessidade de identificar, conhecer, levantar ou descobrir informações sobre um determinado tema. Segundo Gil (2008, p. 27), as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Neste caso, este método foi escolhido para descrever o desenvolvimento da Gestão por Competências em um hospital de Porto Alegre/RS. Segundo Oliveira (1999, p.134) no objetivo de cunho exploratório dá-se importância “(...) à descoberta de práticas ou diretrizes

que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”. Com a finalidade de explorar a transição dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas para o sistema de gestão por competências, de modo a mostrar o funcionamento de ambos, se explorou e se compreendeu a análise e estrutura da Gestão por Competências no setor de desenvolvimento humano de uma organização hospitalar de Porto Alegre/RS.

O presente trabalho tem como foco de pesquisa uma organização hospitalar de Porto Alegre/RS, partindo-se da análise e coleta de dados do setor de desenvolvimento humano. O motivo da escolha desta instituição, foi com a intenção de descrever a implantação da Gestão por Competências que ainda se estrutura para colocar em prática a avaliação de desempenho por competências.

Para coletar os dados utilizaram-se as seguintes técnicas de coleta de dados: coleta documental e questionário. Conforme Marconi (2012), a coleta de dados documental ficará restringida a pesquisa de documentos, que podem ou não ser escritos, entendendo-se como fonte primária. A pesquisa documental pode ser realizada no momento em que a situação ou fato estão ocorrendo ou em momento posterior.

A coleta documental foi feita com base nas avaliações de desempenho utilizadas pela organização hospitalar de Porto Alegre/RS, assim como foram analisados pela pesquisadora os documentos a respeito do planejamento estratégico e diretrizes institucionais da empresa. Os dados foram obtidos em papel impresso e informações contidas no site da organização.

Outra coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi por meio de questionário, entendendo-se como (SIMIONI, 2010):

É o método mais usado em pesquisa qualitativa, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor. Como toda técnica, os questionários têm suas vantagens e suas limitações, atingirem um grande número de indivíduos mesmo que em regiões afastadas uma das outras, gasto zero com pessoal qualificado para aplicar o questionário porque não é necessário o treinamento dos pesquisadores, permitirem que as pessoas respondam ao questionário na hora que determinarem oportuna, garantir o anonimato das respostas, são algumas das vantagens de se fazer um questionário para a obtenção de dados (SIMIONI, 2010).

O questionário elaborado pela pesquisadora, foi aplicado no mês de julho de 2015. Entregues aos colaboradores em papel impresso e preenchidos sem identificação em consideração aos aspectos éticos da pesquisa.

A técnica de análise de dados utilizada na presente pesquisa foi a análise interpretativa. A fase da análise de dados é o momento decisório do projeto, na medida em que será possível constatar o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa. Para Barros

e Lehfeld (1990, p.87), a análise de dados pode ser conceituada como a forma de se diagnosticar os resultados da pesquisa levando à “definição de conceitos explicativos sobre o problema enfocado”.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 32) “interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”. Desta forma, a interpretação expõe o verdadeiro significado dos materiais apresentados com relação ao intuito proposto e ao assunto escolhido.

Roesch (2009) afirma que os questionários com perguntas abertas é a maneira mais elementar de coletar dados. Obtém-se um maior nível de emoção dos respondentes quanto à forma de expressar seus pensamentos, suas experiências e suas percepções.

Nas palavras de Stake (2011, p. 46), “a pesquisa qualitativa é, algumas vezes, definida como pesquisa interpretativa”. Porém, toda a pesquisa exige interpretações sobre o comportamento do ser humano. A pesquisa interpretativa é a investigação que depende da definição do pesquisador sobre o significado do que vê e do que ouve.

Os dados coletados do questionário aplicado as gestoras foram interpretados, realizando uma análise interpretativa conforme indicado pelos autores Marconi e Lakatos (2010). Com base nos dados observados e nas informações relatadas no questionário e nos documentos, será apresentado o processo de avaliação de desempenho da instituição e comparado ao referencial teórico desenvolvido nesse estudo.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, coletados através de documentos e do questionário estruturado formulado pela pesquisadora.

O questionário elaborado pela pesquisadora foi respondido por duas gestoras da instituição apresentada, que estão no cargo de Analista de Desenvolvimento Humano e Enfermeira do Desenvolvimento Humano, as respondentes são do sexo feminino, com idade entre 30 e 40 anos.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS E DISCUSSÕES

O Hospital de Porto Alegre/RS apresentado neste estudo foi fundado em 1803, como instituição privada de caráter filantrópico. É uma instituição composta de 7 hospitais, com destaque para as áreas de Clínica Médica, Cirurgia Geral, Cardiologia, Neurocirurgia, Pneumologia, Oncologia, Pediatria e Transplantes. Além destas especialidades, a organização também trabalha com consultas ambulatoriais eletivas e de urgência ou emergência, serviços

auxiliares de diagnóstico e tratamento, procedimentos cirúrgicos e obstétricos, internações hospitalares, clínicas e cirúrgicas e muito mais (SITE DA INSTITUIÇÃO, 2015).

O hospital referenciado no presente estudo, possui como foco de atuação a saúde, segmentada em: assistência, promoção da saúde, prevenção de doenças, ensino e pesquisa. A sua missão é proporcionar ações de saúde a todas as pessoas, com excelência, sustentabilidade e misericórdia e sua visão é ser reconhecida pela excelência, geração de conhecimento, capacidade de inovação, sustentabilidade, formação e retenção de talentos (SITE DA INSTITUIÇÃO, 2015).

De acordo com o planejamento estratégico da organização são três os temas estratégicos para o ano de 2011-2015: Excelência em Ações de Saúde, Sustentabilidade e Inovação.

A unidade de desenvolvimento humano da instituição é segmentada em dois setores, recrutamento, seleção e acompanhamento e capacitação e desenvolvimento. A missão do setor de desenvolvimento humano está atrelada em promover o recrutamento, seleção, acompanhamento, capacitação e o desenvolvimento da força de trabalho, buscando a excelência dos serviços e agregando valor aos resultados (GESTORAS 1 E 2, 2015).

O setor avaliado busca desenvolver profissionais competentes que contribuam com as estratégias e metas da instituição e que reconheçam os efeitos de seu trabalho para a organização custeando conforme avaliação, a participação em eventos externos. Registra-se que desde o ano de 2010, a instituição normatiza a participação em evento externo e aborda a obrigação do empregado beneficiado em repassar o conteúdo aos demais profissionais de sua área em até no máximo 30 (trinta) dias após o retorno do evento (GESTORAS 1 E 2, 2015).

Segundo Dutra (2012) no referencial teórico são os instrumentos utilizados na gestão que garantem as informações ao colaborador em relação à empresa e vice-versa, assim como oportunizam o crescimento profissional e a escolha de pessoas pela organização, abrindo espaço para que colaborador e organização tenham as suas expectativas e permitindo a revisão periódica de todo o sistema.

Outra atividade da unidade de desenvolvimento humano é auxiliar as áreas conforme demanda, orientando sobre a realização de capacitações em suas próprias unidades e/ou disponibilizando salas de treinamento. Além disso, informa e assessora o uso das ferramentas institucionais para a divulgação de capacitações, lista de presença, padrão de materiais institucionais, entre outras necessidades. O setor ainda participa do projeto do Manual de Conduta Ética Institucional (RESPONDENTES 1 E 2, 2015).

Adentrando ao objetivo do presente trabalho, o setor de desenvolvimento humano da instituição, entende que a avaliação por competências possui a finalidade de avaliar as competências do quadro funcional com o intuito de oportunizar o aprimoramento e desenvolvimento do profissional destacando-se como uma vantagem competitiva para empresa (GESTORAS 1 E 2, 2015).

Outrossim, a unidade de desenvolvimento humano da organização está implantando a Gestão por Competências pelos seguintes enfoques: alinhando as estratégias corporativas; a partir da definição das estratégias a empresa define as competências que cada profissional deve ter (por nível ocupacional. Exemplo: Direção, Tático, Operacional) para atingimento de suas estratégias (Visão); criados indicadores de avaliação do profissional com evidências para medir sua performance, ou seja, fugir da subjetividade sendo o mais objetivo possível; mostrando para as pessoas com fatos e dados objetivos, como está sua performance; a avaliação de desempenho utilizada como ferramenta meio e não como fim para outras ações de RH como: feedback (correção de rumo), elogios, treinamento, promoção, demissões e plano de sucessão (RESPONDENTES 1 E 2, 2015).

A seguir serão apresentados os dados do instrumento aplicado aos colaboradores da instituição estudada.

A primeira pergunta do questionário foi a respeito da avaliação de desempenho realizada no Hospital.

As gestoras relatam que o formulário de avaliação de desempenho utilizado na organização foi criado na década passada. A organização conta com quatro tipos de formulários correspondentes aos grupos a serem avaliados, sejam eles: grupo operacional, técnico nível médio (assistencial e administrativo), técnico superior (assistencial e administrativo) e gestores. Cada formulário contém itens subdivididos em três linhas: “aspectos institucionais”, “como você é” e “como você faz”. O funcionário é avaliado, portanto, em aspectos ligados às normas e rotinas institucionais, habilidade técnica, comportamento, relacionamento interpessoal, entre outros aspectos. A periodicidade desta avaliação é semestral, tendo um indicador associado a ela (funcionários com avaliação de desempenho realizada) a ser alimentado pelas lideranças. A meta é 100% das avaliações realizadas nos prazos de maio e novembro de cada ano (RESPONDENTES 1 E 2, 2015).

A avaliação de desempenho com o uso da ficha azul tem periodicidade semestral. O funcionário se autoavalia, a liderança avalia o funcionário e após é realizada a avaliação em consenso, em três momentos (RESPONDENTES 1 E 2, 2015).

Tendo apresentado esse conceito parte-se à segunda pergunta do questionário: se o hospital atualmente aplica a avaliação de desempenho por competências e em que situações. As gestoras informam que em 2011 foi iniciado um projeto piloto de avaliação por competências com os médicos de um dos hospitais, em função da necessidade da Acreditação – JCI. Foi criado um mapa e um dicionário de competências para os cargos com o apoio de uma consultoria externa. Após, iniciou-se a avaliação dos enfermeiros (RESPONDENTES 1 E 2, 2015).

Devido à complexidade da instituição, processos e questões ligadas ao sistema utilizado, somente dois hospitais que formam a organização já utilizaram a avaliação por competências. A periodicidade da avaliação por competências é anual, e a avaliação é realizada por consenso (GESTORAS 1 E 2, 2015).

No terceiro tópico elaborado foi questionado quais são os ganhos/benefícios que se observa tanto para a organização como para o funcionário, nos casos em que o Hospital utiliza a avaliação de desempenho por competências, entendendo as gestoras que a avaliação por competências é mais adequada para a realização da avaliação de desempenho dos funcionários, visto que permite verificar se o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o exercício profissional específico de cada cargo estão sendo de fato colocadas em prática (RESPONDENTES 1 E 2, 2015).

Além disto, as respondentes entendem que é muito positivo o formato de realização da autoavaliação, seguida da avaliação pela liderança e o consenso, por fim, uma vez que o sistema “obriga” líder e liderado a discutirem suas percepções (o que já é a orientação para a avaliação “antiga”, mas que nem todos praticam). No entanto, assim como é um benefício, a sistemática que envolve três momentos de avaliação no sistema é também um fator que dificulta a operacionalização desta prática, uma vez que nem todas as áreas têm espaço físico adequado que permite ao líder e liderado sentarem juntos e discutirem a avaliação ao mesmo tempo em que a registram no sistema/computador (RESPONDENTES 1 E 2, 2015).

A pesquisadora elaborou um quarto questionamento para as gestoras, a respeito da transição do modelo de avaliação atual para o modelo de avaliação por competências, sendo perguntado se a instituição conseguirá mapear o perfil de funcionário adequando as necessidades da organização. As gestoras relatam que esta é uma tendência, uma vez que é necessário ter o perfil de cargo atualizado para que a avaliação de desempenho seja efetuada (RESPONDENTES 1 E 2, 2015).

Por fim, a quinta pergunta do questionário foi se as respondentes entendem a gestão por competências como fator de competitividade entre os Hospitais de Porto Alegre,

afirmando as gestoras da unidade de desenvolvimento humano da organização estudada, pela importância da gestão por competências não só como fator de competitividade entre os hospitais, mas principalmente de adequada gestão das pessoas que lá trabalham. No entanto, para uma instituição do porte da estudada, implantar a gestão por competências de forma efetiva é um desafio que só pode ser vencido com o esforço de toda a instituição (GESTORAS 1 E 2, 2015).

Conforme descrito por Bitencourt (2010, p. 190/91) no referencial teórico “(...) destaca-se a importância de se estabelecer um *link* entre estratégias, processos e desenvolvimento de pessoas quando se pensa em gestão de competências. (...)”, na medida em que a gestão por competências deve ter uma visão dinâmica e estratégica, devendo existir o gerenciamento do todo, ou seja, de acordo com cada perfil e o ambiente da organização, sem haver perda da individualidade do perfil de cada colaborador.

Tendo analisado os resultados da pesquisa, a seguir estão as considerações finais da autora acerca dos objetivos deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo foi mapeada a transição do sistema tradicional de gestão de pessoas para o sistema de gestão por competências de um hospital de Porto Alegre/RS. Revendo a trajetória teórica do presente artigo estudou-se a gestão de pessoas, desenvolvimento de pessoal e avaliação de desempenho por competências. A gestão por competências, em sua síntese, trata-se de uma visão do gerenciamento de pessoas, conhecido como CHA, conhecimento, habilidade e atitude do colaborador.

Este estudo alcançou seu objetivo principal de descrever o desenvolvimento da gestão por competências em um hospital de Porto Alegre/RS. A partir dos dados coletados, através de questionário e documentos, percebe-se que ainda há processos a serem desenvolvidos e melhor compreendidos por parte dos gestores, conforme as dificuldades apontadas, para que a avaliação possa ser utilizada. Esses resultados permitiram identificar que um dos benefícios da gestão por competências são os três momentos da avaliação: autoavaliação, avaliação pelo gestor e o consenso.

A partir dos dados coletados verificou-se que a transição do sistema de gestão tradicional para o sistema de gestão por competências é uma tendência para a instituição estudada, visto o nível de interesse estratégico da organização para o correto mapeamento do perfil do colaborador, de acordo com as metas almejadas pela empresa. As dificuldades encontradas para a implementação, no que se refere a avaliação de desempenho, estão

principalmente ligadas ao porte da organização, necessidade de aumento de tecnologias (computadores) e conseqüentemente de investimentos financeiros.

Por fim, atendendo aos objetivos específicos do estudo, fez-se uma análise do modelo de avaliação de desempenho utilizado no hospital atualmente; indicou-se a possibilidade de implantação do modelo de gestão por competências e verificou-se a percepção da gestão de pessoas no hospital quanto a gestão por competências. Assim, como meio de facilitar a implantação da avaliação de desempenho por competências na instituição, sugere-se trabalhar o perfil do funcionário (conhecimento, habilidade e atitude) com as estratégias pretendidas, definindo-se o perfil de profissional que se espera para cada cargo. Junto a isso, observa-se que um dos fatores mais preponderantes para esta mudança (gestão por competências) é a competitividade entre as empresas, tanto do ponto de vista financeiro como de mão de obra.

Esse estudo apresentou como limitação o reduzido número de respondentes ao questionário elaborado. Outra limitação é o fato da pesquisadora fazer parte do quadro funcional da instituição e ter um vínculo com a área estudada, o que não permite uma análise imparcial dos dados.

É importante salientar que este estudo apresentou apenas a fase de implantação do sistema de gestão de pessoas por competências, em um hospital de Porto Alegre/RS. Por isso, propõe-se um estudo aprofundado do assunto, analisando a fase de desenvolvimento integral em toda a instituição, bem como o acompanhamento de indicadores. Outrossim, a autora ainda indica para trabalhos futuros, a análise de como os colaboradores percebem a avaliação de desempenho por competências.

Por fim, a autora acredita que a implantação da gestão por competências para os hospitais torna-se cada vez mais emergencial, uma vez que a competitividade não está mais relacionada apenas aos aspectos financeiros e de inovação das organizações, mas também vinculada a mão de obra especializada e diferenciada dos colaboradores. A competitividade entre as organizações inicia no momento em que se gerenciam pessoas, adequando o perfil de cada cargo de acordo com as estratégias que se almeja pela instituição.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitomo, organizadores. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, Débora; MACHADO, Lisiane; DA SILVA, Lisiane Vasconcelos. **Métodos e procedimentos de pesquisa: do projeto ao relatório final**. São Leopoldo: Unisinos, 2011.

BARROS e LEHFELD, Aidil de Jesus Paes de e Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Aidil de Jesus Paes de Barros, Neide Aparecida de Souza Lehfeld. – Petrópolis, Rj: Vozes, 1990.

BITENCOURT, Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 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. Jan./Mar., São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. – 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto, organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza Dutra; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FROEHLICH, Cristiane. **Profissão Recursos Humanos: perspectivas e tendências**. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – 12. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

GONZALEZ, Pablo. **Gestão por Competências: é hora do C.H.A.** Technology Leadership Council – Brazil, fev. 2011. Disponível em: https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/tlcbbr/entry/gestao_por_competencias. Acesso em: 19/04/2015.

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina ... [et al.]. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** Silvio Luiz de Oliveira. - 2ª Edição, São Paulo: Pioneira, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul... [et al.]. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências: uma base para a governança corporativa.** Porto Alegre: AGE, 2010.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. - São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SIMIONI, Darlei. **Métodos de coletas de dados.** Setembro 2010. Disponível em: <http://darleisimioni.blogspot.com.br/2010/09/metodos-de-coleta-de-dados.html>. Acesso em 05/08/2015.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011.

VENTURELLA, Catia Ligocki ... [et al.]. **Fundamentos de gestão de pessoas.** São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2011.