

**GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NAS
ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO NO SETOR DA INDÚSTRIA
AUTOMÓVEL NO NORTE DO PAÍS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Daniela Filipa Tavares Parracho

Março de 2022

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

“Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Competências nas Organizações: Estudo de caso no setor da indústria automóvel no Norte do País”

Daniela Filipa Tavares Parracho

Aprovado em 22/04/2022

Composição do Júri

Presidente
Prof. Doutor Artur Filipe Santos

Arguente
Prof^ª. Doutora Eulália Santos

Orientador
Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Vila Nova de Gaia
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que tornaram possível a realização desta dissertação, nomeadamente:

Ao Professor Ricardo Moreira pela orientação e disponibilidade evidenciada, bem como a todos os Professores e colegas que me têm acompanhado nesta aventura académica pelas palavras encorajadoras e de confiança transmitidas ao longo do Mestrado.

À Doutora Patrícia Villas-Boas por tudo o que fez por mim e por ser a minha inspiração enquanto profissional. Sem ela nada seria possível!

Aos meus Pais e ao meu Namorado, que me apoiam e incentivam diariamente na conquista dos meus sonhos.

RESUMO

Vivemos num mundo altamente globalizado e tecnológico, sendo que estas duas características são basilares das indústrias atuais, especialmente em setores como o ramo automóvel. Deste modo, e consequência da disseminação da tecnologia pela indústria, cada vez mais as organizações têm vindo a desenvolver novas soluções ao nível organizacional, dando-se primazia aos recursos humanos como sendo os principais ativos empresariais, apostando no desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e comportamentos adaptados à realidade organizacional. Deste modo, o desenvolvimento de competências é, na atualidade, um fator essencial para o sucesso das organizações, surgindo, neste contexto a gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências. O presente estudo procurou compreender como se realiza a gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências nas organizações do setor da indústria automóvel no norte do país. Para tal desenvolveu-se um estudo de caso de acordo com o paradigma qualitativo da investigação, tendo-se aplicado 8 entrevistas semiestruturadas a líderes de equipas de uma empresa da indústria automóvel do país com 405 trabalhadores. Tratou-se de um estudo fenomenológico, exploratório e não probabilístico, com características próprias, não representando nenhuma realidade, nem pretendendo fazer-se algum tipo de extrapolação. Para a análise das entrevistas recorreu-se à técnica de análise de conteúdo desenvolvida por Bardin. Os resultados demonstraram a importância cada vez mais estratégica da gestão dos recursos humanos, nomeadamente, da aplicação de um modelo de gestão de competências, baseada em parâmetros qualitativos de avaliação. No entanto, foi referida a importância de introdução de métricas quantitativas para a avaliação das competências técnicas, tão importantes num setor como o da indústria automóvel. A formação apareceu como essencial para o desenvolvimento de competências e para o desenvolvimento tanto profissional como pessoal dos trabalhadores, assim como o desenvolvimento de talentos dentro da organização. A gestão de competências apareceu como um importante fator motivacional e de satisfação de trabalho na organização em estudo, sendo que, os fatores motivacionais vão variando com o cargo ocupado, indo desde a remuneração e a estabilidade de emprego até à progressão de carreira, ambiente de trabalho e desenvolvimento pessoal. Em suma, concluiu-se que a gestão estratégica de recursos humanos é cada vez como um pilar estratégico global de uma organização de forma a melhorar o seu desempenho e produtividade.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de Pessoas; Competências; Desenvolvimento de Competências.

ABSTRACT

We live in a highly globalized and technological world, and these two characteristics are the basis of current industries, especially in sectors such as the automotive sector. Thus, and because of the spread of technology across industries, organizations have been increasingly developing new solutions at the organizational level, giving primacy to human resources as the main business assets, focusing on the development of their knowledge, skills and behaviors adapted to the organizational reality. Thus, the development of competencies is currently an essential factor for the success of organizations, and in this context, the management of people and the development of competencies emerge. This study sought to understand how the management of people and the development of competencies are carried out in organizations of the automotive industry sector in the north of the country. To this end, a case study was developed according to the qualitative research paradigm. Eight semi-structured interviews were applied to team leaders of an automotive company with 405 employees in the country. This was a phenomenological, exploratory, and non-probabilistic study, with its own characteristics, not representing any reality, nor intending to make any kind of extrapolation. The interviews were analyzed using the content analysis technique developed by Bardin. The results demonstrated the increasingly strategic importance of human resource management, namely the application of a competency management model, based on qualitative evaluation parameters. However, the importance of introducing quantitative metrics for the assessment of technical skills, so important in a sector such as the automotive industry, was mentioned. Training appeared as essential for skills development and for both professional and personal development of employees, as well as talent development within the organization. Skills management appeared as an important motivational and job satisfaction factor in the organization under study, and motivational factors vary with the position held, ranging from remuneration and job stability to career progression, work environment, and personal development. In summary, it was concluded that strategic human resource management is increasingly a pillar of the overall strategy of an organization in order to improve performance and productivity.

Keywords: Leadership; People Management; Competencies; Competency Development.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. Competências: Conceitualização	3
1.1.1. Competências Pessoais e Sociais	4
1.1.2. Competências Académicas e Profissionais	6
1.1.3. A Gestão de Competências	7
1.2. A Gestão de Recursos Humanos	13
1.2.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos	15
1.2.2. Objetivos de Gestão de Recursos Humanos	18
1.2.3. O Talento nos Recursos Humanos	19
1.2.4. Gestão de Competências e Avaliação de Desempenho: Duas faces da mesma moeda.....	21
1.2.5. Motivação e Gestão de Competências	26
1.2.6. Liderança.....	39
1.3 A Gestão de RH e a Gestão de Competências: Perspetivas e Prospetivas.....	44
PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO.....	48
2.1. Pressupostos Metodológicos	48
2.2. Hipóteses.....	49
2.3. Objetivos	50
2.4.1. Caracterização sociodemográfica da amostra	51
2.5. Instrumentos de Recolha e Análise de Dados.....	53

2.6. Apresentação e Discussão dos Resultados	55
CONCLUSÕES.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	91
ANEXO I – GUIÃO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	91
ANEXO II - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO.....	93
ANEXO III – TABELA DE CODIFICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	94

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tabela de codificação de entrevistas	53
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo do desenvolvimento de competências.....	11
Figura 2: Ciclo de um modelo de gestão de competências de acordo com Dragnidis & Mentazas .	12
Figura 3: Características da Avaliação de Desempenho	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição do sexo na amostra	51
Gráfico 2: Distribuição das faixas etárias na amostra	52
Gráfico 3: Tempo de trabalho na empresa	52
Gráfico 4: Distribuição das Habilitações Académicas na amostra.....	53

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho

GC – Gestão de Competências

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

Numa época cada vez mais tecnológica, os recursos humanos são considerados ativos valiosos de uma organização, o que faz com que o investimento numa boa manutenção e desenvolvimento do pessoal seja um fator imprescindível para a obtenção de vantagens competitivas nos dias de hoje. Além disso, vão surgindo novas formas organizacionais que, devido às pressões económicas, aliadas à já referida tecnologia, operam alterações profundas na natureza do trabalho, na estrutura do emprego e nas tarefas a realizar assim como, naturalmente, nas competências necessárias para desempenhar determinadas funções, tendo como consequência um aumento da exigência ao nível de qualificações, bem como a complexificação do próprio trabalho (Kovács, 2006).

No atual contexto da globalização, é cada vez mais importante que se desenvolvam novas relações entre as organizações e os colaboradores, tendo como base o envolvimento, o sentido de pertença e o comprometimento a um determinado projeto. No entanto, e tendo em conta que as funções que se desempenham têm vindo a ficar cada vez mais complexas, é cada vez mais complicado identificar as competências que são necessárias para um desempenho ótimo. Devido a esta realidade, surge, assim, a Gestão de Competências, com o objetivo de mitigar esta dificuldade ao nível de identificação através da deliberação dos comportamentos ideais para se atingir determinados objetivos, sendo que uma boa Gestão de Competências se traduz numa valiosa vantagem competitiva.

A Gestão de Pessoas e o Desenvolvimento de Competências aparecem, então, com o intuito melhorar o sucesso profissional, reduzir os custos e o tempo necessário para criar uma equipa de trabalho. Por outro lado, as mais recentes mudanças que as instituições, em geral têm vindo a sofrer, ao nível da sua estrutura e funcionamento têm encarado os recursos humanos como ativos com grande potencial de vantagem competitiva, despoletando, assim, a importância das competências e do seu desenvolvimento.

A Gestão por Competências aparece como sendo uma importante metodologia no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, que tem como foco a análise, reconhecimento e gestão dos colaboradores de uma determinada organização tendo em conta os seus perfis profissionais destacando as suas mais valias e pontos fortes, bem como os pontos que devem melhorar. O objetivo da Gestão de

Competências é, então, o desenvolvimento de pessoas, ao mesmo tempo que maximiza as suas capacidades e competências individuais e de grupo. Deste modo, a Gestão de Competências tem, portanto, uma importante influência no desempenho e produtividade, tanto do colaborador como da organização onde este trabalha.

É, então, pertinente estudar o modo como é realizada a gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências dentro de uma organização. Para tal vai-se desenvolver um estudo de caso, recorrendo a uma empresa do setor automóvel da região norte do país como objeto de estudo.

O presente trabalho divide-se em duas grandes partes: Enquadramento Teórico e Estudo Empírico. No Enquadramento Teórico vão ser tratados grandes temas relevantes para o cumprimento dos objetivos a que esta dissertação se propõe. Em primeiro lugar vai-se apresentar a definição teórica de Competências, onde se vai distinguir, por exemplo, as hard skills das soft skills, cada vez mais importantes no mundo de trabalho de hoje. De seguida, vai-se proceder à classificação das Competências em dois grandes grupos: as Competências Pessoais e Sociais e as Competências Académicas Profissionais. Por fim, e ainda relacionada com as competências, vai-se apresentar, naturalmente, o conceito de Gestão de Competências e a sua importância para o mundo de trabalho da atualidade.

Ainda dentro do Enquadramento Teórico vai-se desenvolver vários temas relevantes dentro da Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, a sua evolução, os seus objetivos, a importância do talento nos Recursos Humanos e como fazer a gestão desse talento. Vai-se apresentar o conceito de avaliação de desempenho e a forma como a motivação influencia a gestão de competências. Por fim, todo este levantamento leva ao último ponto do Enquadramento Teórico, onde se vai relacionar a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão de Competências, apresentando as principais perspetivas neste sentido.

A segunda parte do trabalho prende-se com o Estudo Empírico, tendo este sido baseado no paradigma metodológico qualitativo da investigação, onde se desenvolveu uma entrevista e se aplicou a trabalhadores de uma empresa do setor automóvel do norte do país, de forma a perceber como é feita, naquele contexto, a gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências. Ainda no Estudo Empírico realiza-se a análise e discussão dos resultados das pesquisas, constituindo o centro empírico da presente dissertação, sobre os quais irão incidir as conclusões, que além de apresentarem as limitações observadas na realização do estudo, apontam tópicos para futuras investigações.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Competências: Conceitualização

Ao longo dos anos, o conceito de competência tem-se constituído como objeto de estudo de vários investigadores e académicos, sendo abordado em várias áreas científicas devido à sua elevada importância no âmbito do desempenho humano.

A definição avançada por Câmara (2016) refere que as competências dizem respeito a um conjunto de qualidade e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos do indivíduo, originando perfis de elevado desempenho, por exemplo, durante o processo de ensino/aprendizagem ou em contexto laboral. Normalmente, as competências podem ser classificadas em três grandes grupos:

- Comportamentais e Pessoais;
- Liderança e Gestão;
- Técnicas e Profissionais.

Segundo Philippe Perrenoud (2000), o termo *competência* traduz a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc.) para solucionar, com pertinência e eficácia, uma série de situações. Na verdade, e concorda-se com Roldão (2003, p. 20), quando a autora afirma que “existe competência (ou competências) quando, perante uma situação, se é capaz de mobilizar adequadamente diversos conhecimentos prévios, seleccioná-los e integrá-los adequadamente perante aquela situação (ou problema, ou questão, ou objeto cognitivo ou estético, etc)”.

Sanghi (2004) refere-se às competências como sendo *skills*, atitudes, áreas de conhecimento e habilidades que caracterizam o alto desempenho dos trabalhadores, sendo, portanto, um importante componente da função que se desempenha, refletindo-se no comportamento que é observável no local de trabalho. Neste seguimento Milosevic *et al.* (2007) apresenta as competências como sendo estados físicos e intelectuais altamente qualificados para desempenhar uma determinada função.

Importante referir que se pode distinguir entre *hard skills* e *soft skills*. As *hard skills* envolvem conhecimento, e são consideradas as componentes técnicas e científicas necessárias para

desempenhar corretamente uma determinada função. Já as *soft skills* as emoções e também intuições, responsáveis pela capacidade que um individuo tem em se expressar e também em interpretar os sentimentos da outra pessoa (Chell, 2013).

A educação tradicional sempre se concentrou nas habilidades e capacidades mais tecnológicas, ou seja, nas *hard skills*, no entanto, as *soft skills* adquirem uma importância muito grande no processo inovativo uma vez que são essenciais para competir e criar coisas novas, sendo as *soft skills* que podem dar a vantagem competitiva de uma empresa em detrimento de outra. A inovação depende então de pessoas que sejam capazes de gerar e de aplicar conhecimento e ideias diferentes criativas no seu local de trabalho e também na sociedade em geral (Chell, 2013).

Neves (2006, p.13) define competência como sendo o "desempenho de uma atividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber ou habilidade (skill: aptidão desenvolvida) e com ênfase no indivíduo, o que contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais a tarefa ou a função". O mesmo autor afirma que apenas se deve considerar que se está perante uma competência se, efetivamente, esta estiver a ser aplicada, ao contrário diz-se que o individuo é potencialmente competente.

1.1.1. Competências Pessoais e Sociais

As competências pessoais, como o próprio nome sugere, dizem respeito às aptidões individuais de cada pessoa. No entanto, geralmente não se trata de saber se se tem tal competência, mas sim quão forte é no indivíduo o seu desempenho na sua área profissional. As competências pessoais relacionam-se com valores e atitudes particulares. Estas, por sua vez, influenciam o comportamento em situações da vida (Madriz & Parra, 2016). Resiliência, autoconhecimento, autoconfiança, pensamento analítico, consciência do risco, etc. são algumas das "competências transversais" mais necessárias para uma vida equilibrada, tanto ao nível pessoal com profissional.

De braços dados com as competências pessoais surgem as competências sociais. A definição de competência social não reúne consenso na literatura que versa sobre o tema, podendo ser entendida como o sinónimo de assertividade (Caballo, 1982) ou, de acordo com Boisvert e Beaudry (1983), como uma afirmação de si. Contudo, as competências sociais são mais abrangentes e, além do aspeto comportamental aberto, também envolvem diversas variáveis cognitivas, entre as quais: a capacidade

de transformar e aplicar a informação; ter conhecimento dos comportamentos socialmente competentes e das posturas sociais; ter conhecimento dos diferentes tipos de resposta; ser capaz de se colocar no lugar do outro; ter capacidade de identificar e resolver problemas sociais; e, possuir estratégias que permitam ao indivíduo analisar o comportamento social dos outros (Caballo, 1987).

No entendimento de Sassu (2007), a competência social é dividida em três parâmetros: atributos individuais, capacidades sociais e atributos de relacionamento com os pares. O primeiro parâmetro, por exemplo, está relacionado com o temperamento, com a baixa dependência de adultos, com a empatia, a capacidade de humor, entre outros. O segundo parâmetro relaciona-se com a assertividade, a capacidade de justificar as ações, a capacidade de integrar um grupo, de participar em debates, entre outros e por fim, o último parâmetro refere-se, por exemplo, ao facto da criança ser aceite pelos outros, ser convidada para brincar e trabalhar e ser considerada amiga.

São exemplos claros de competências sociais o saber dar e receber elogios, expressar diretamente os seus sentimentos, saber dizer *não*, afirmar os direitos, lidar com a autoridade, saber negociar na resolução de conflitos e resolver problemas (LeCroy, 2008). Daí que as competências sociais possam ser entendidas como a capacidade para obter resultados positivos através das interações interpessoais (Spencer, 2003).

Segundo Silva (2008), as principais características das competências sociais são a colaboração, a capacidade de trabalhar em grupo e de comunicar com os outros. Assim sendo, quando o comportamento social não apresenta estas características, quando não é adequado, é necessária uma intervenção com foco nas competências sociais para promover comportamentos e posturas sociais adequadas e, segundo Spencer (2003), nas últimas décadas, o treino de competências sociais revelou-se uma boa solução para alguns transtornos. Na mesma linha, LeCroy (2008) ressalva os benefícios decorrentes do treino de competências sociais, que tem como objetivo melhorar o comportamento verbal e não verbal do indivíduo envolvido nas interações sociais.

Tendo em conta a população em estudo, podemos afirmar que as competências socio emocionais desempenham um papel fulcral na aptidão e desempenho no trabalho. De facto, existe um significativo corpo de conhecimento empiricamente desenvolvido que suporta a associação entre as competências socio emocionais e as profissionais, sendo que este destaca também a importância de desenvolver as primeiras a fim de uma melhor inserção e progressão profissional (Gondim, Morais, & Brantes, 2014). Allen, Belfi e Borghans (2020) encontraram uma tendência de crescimento

evidente da importância das competências socioemocionais no mercado de trabalho entre 2014 e 2017, especialmente no âmbito das habilidades associadas ao raciocínio lógico, à recolha de informação, assim como ao planeamento e colaboração. Como os próprios autores indicam, tal sugere a pertinência do investimento no seu desenvolvimento para o sucesso profissional. Desenvolver estas competências para o fim considerado pode ser atingido por meio de métodos de aprendizagem ativos e personalizados (Baepler, Walker, & Driessen, 2014).

1.1.2. Competências Académicas e Profissionais

A construção de competência profissional relaciona-se com a aquisição de habilitações académicas e com os processos de aprendizagem informal que decorrem da experiência profissional. No âmbito do trabalho que se apresenta, a competência profissional está interligada com a aquisição de aptidões/habilidades adequadas à execução de determinadas tarefas ou com a capacidade de decidir. Tendo em conta o preconizado por Simões e Borges (2013), a formação/qualificação ganha destaque no âmbito das organizações do terceiro setor, com o intuito de as mesmas, serem constituídas por colaboradores com mais conhecimento e qualidades ao nível comportamental, de forma a ficarem aptos para resolver os problemas que os envolvem.

Os conhecimentos académicos e as experiências em contexto de trabalho que tornam os sujeitos aptos para desempenharem as suas funções, são as componentes que constituem as competências, sendo que, as mesmas estão relacionadas com os conhecimentos, com as habilidades para desenvolver as tarefas, e com as atitudes. A junção destas componentes de forma estratégica irá permitir a prossecução com sucesso dos objetivos delineados pela organização (Müller, 2021). As competências académicas são, então, necessárias para que os estudantes concluam com sucesso os seus estudos, criem uma carreira, e ser capaz de aprender ao longo da vida e do mercado de trabalho.

Para Kaslow *et al.* (2009), as competências dizem respeito aos elementos constituintes do desempenho que é demonstrado no local de trabalho, indicando assim se o indivíduo é ou não competente no desempenho da função para a qual está indicada. O mesmo autor divide as competências em competências básicas e competências funcionais. As competências básicas são aquelas nas quais o indivíduo baseia as suas capacidades, como por exemplo os métodos e o conhecimento científico, o relacionamento interpessoal, o profissionalismo e responsabilidade, a

diversidade cultural e individual, os padrões éticos, normas e valores e os sistemas interdisciplinares. Já as competências funcionais dizem respeito à prática de determinadas atividades essenciais para o desempenho de alguma atividade específica, tais como a avaliação, consulta, pesquisa, intervenção, ensino, administração e supervisão (Kaslow *et al.*, 2009).

Outro autor, Ceitil (2010) divide competências em competências transversais e competências específicas. As competências transversais são aquelas que podem ser aplicadas a diversas tarefas, ou seja, não são específicas apenas para uma. São exemplo de competências transversais a capacidade de trabalhar em equipa, a liderança, a comunicação, entre outras. Já as competências específicas, tal como o próprio nome sugere encontram-se diretamente relacionadas com a execução de uma determinada tarefa ou função. Existem, assim, cinco componentes fundamentais para que o indivíduo consiga desenvolver os comportamentos associados às competências constituintes do perfil de exigência, a saber (Ceitil, 2010):

1. O saber, que corresponde aos conhecimentos;
2. O saber-fazer, que diz respeito às habilidades e destrezas que o indivíduo possui;
3. O saber-estar, que se relaciona com os comportamentos, interesses e atitudes;
4. O querer-fazer, que consiste na motivação;
5. O poder fazer, que diz respeito à agregação de recursos e meios necessários para o desempenho de determinados comportamentos ligados com a execução da tarefa ou da função.

Se o indivíduo não apresentar estas cinco componentes, terá um vazio ao nível das suas competências, sendo da sua responsabilidade o preenchimento deste vazio da forma mais adequada, atendo ao perfil de exigência em causa.

1.1.3. A Gestão de Competências

De acordo com Nazari (2018) a gestão de competências é um elemento essencial na gestão do conhecimento dentro de uma determinada organização. É então pertinente uma pequena apresentação do que é o conhecimento e a gestão do conhecimento.

O conhecimento é um recurso estratégico intangível, sendo que os elementos relativos à memória, tacitividade, acesso, uso, qualidade, e intensidade do conhecimento, quando corretamente geridos

podem contribuir para um melhor desempenho. Devido ao facto de os recursos baseados no conhecimento serem normalmente difíceis de serem copiados e socialmente complexos, deve salientar-se que podem produzir vantagem competitiva sustentável de longo prazo (Nazari, 2018).

O conhecimento é cada vez mais a chave para o desenvolvimento não só dos indivíduos, como das organizações e até de um país. Ter um vasto conhecimento significa que os indivíduos devem estar antes de mais a par do ambiente em que o país se encontra, permitindo assim que decidam que tipo de posicionamento devem assumir. E num mundo onde a informação flui de acordo com a velocidade da conexão à internet, fica cada vez mais difícil filtrarmos o que é útil e válido de algo construído de forma parcial e influenciadora, já que nesta nova realidade de conexão social as instituições perderam o privilégio da informação (Girard & Girard, 2015).

As organizações têm de perceber que o conhecimento é, nos dias de hoje, uma ferramenta muito importante, sem a qual é impossível sobreviver nos mercados competitivos da atualidade. Pode-se mesmo entender que a gestão do conhecimento, de uma forma apropriada, é muito mais importante que outro qualquer ativo físico e até mesmo financeiro da empresa (Griard & Girard, 2015).

Mehta (2016) afirma que as principais alterações que ocorreram nos mercados, nos últimos tempos, fizeram com que fossem exigidos melhores e maiores usos das experiências e dos conhecimentos adquiridos por cada organização ao longo da sua vida. O mesmo autor afirma que apenas esta utilização adequada de conhecimentos irá permitir um maior desenvolvimento de novos produtos e serviços com custos mais competitivos e de uma qualidade superior. Gonzalez & Martins (2017) distinguem dois tipos de conhecimento organizacional:

- Conhecimento formal ou tácito: O conhecimento formal está registado nos documentos e por ser concreto pode ser facilmente armazenado e recuperado pelas organizações;
- Conhecimento informal: O conhecimento informal são ideias, suposições, conjeturas, pontos de vista, geralmente gerados durante o processo de produção do conhecimento formal. O conhecimento informal é muito valioso por se caracterizar como inteligência do conhecimento formal.

A gestão do conhecimento, aparece, assim, como sendo uma disciplina que despoleta com o impulsionamento da “economia do conhecimento”, na era pós-industrial. Os diversos agentes económicos tornaram-se uns entusiastas nestas matérias porque perceberam que, estas eram

fundamentais para o seu próprio desenvolvimento (Gonzalez & Martins, 2017). Assim, a Gestão do conhecimento revela-se essencial neste tempo de crise, criando uma estrutura organizada dentro das organizações que permitam a preservação e tratamento do conhecimento, sendo que este se tornará em informação de importância para a boa atuação e resolução dos problemas das organizações. A gestão do conhecimento apresenta-se assim como algo fundamental quer na gestão de organizações, como na gestão individual e pessoal dos indivíduos, pois é através dela que poderemos gerir melhor as prioridades e decisões quer organizacionais como pessoais (Girard & Girard, 2015).

A abordagem à gestão do conhecimento surgiu nos anos 90, como resultado da convergência de interesses de diversas áreas de pesquisa. Nos últimos anos a Gestão do Conhecimento tem sofrido alterações passando a identificar vantagens competitivas através de características, tais como: a visão, a missão, estratégia, cultura, estruturas organizacionais, estilo de gestão, estratégia de gestão de pessoas, normas, processos e práticas que lhe garantam eficiência e eficácia (Halawi, McCarthy & Aronson, 2017).

A diferença entre uma gestão do conhecimento bem-sucedida e um projeto dispendioso que falha, assenta na definição, aplicação, coordenação e suporte de técnicas específicas. Por conseguinte, a importância da gestão do conhecimento surge como consequência de os mercados locais serem cada vez mais competitivos e em proporção a crescente inovação, levando a redução tempo disponível para avaliar as experiências, foca-se fomento na informação importante (Gonzalez & Martins, 2017).

Pode-se dizer que a gestão de conhecimento é composta por um processo dinâmico e contínuo que contempla, três principais conceitos: dados, informações e conhecimento. Enquanto os dados são aquele conjunto de factos não ligados e sem sentido que podemos observar ao nosso redor, a informação é o conjunto de dados processados ou seja, aqui já temos um encadeamento nos dados porque foi levado a cabo uma seleção e organização dos mesmos, dando-lhe um significado lógico e coerente (Dutra, Hipólito & Silva, 2000). No entanto, a grande dificuldade deste conhecimento é o seu ensino ou transmissão. Por exemplo, quando um funcionário de um banco se reforma a quantidade de conhecimento tácito que a organização perde é enorme, e por isso existe a necessidade de encontrar formas de reter este conhecimento.

Como se viu anteriormente, as competências envolvem o conhecimento, as características dos indivíduos e os comportamentos associados ao desempenho na realização da tarefa ou da função em causa. Assim, e de acordo com Mohajan (2017), um modelo de gestão de competências tem como

objetivo principal aprovisionar a organização com recursos humanos com altos níveis de competência. Ao mesmo tempo, e tal como o nome indica, outra das suas funções é gerir as competências que cada um dos colaboradores apresenta, alocando-os numa função que melhor se adequa ao seu perfil de competências (Mohajan, 2017).

A gestão de competências envolve, assim, o planeamento, implementação e avaliação das competências individuais e organizacionais de modo que a visão da organização seja cumprida e os seus objetivos atingidos. As necessidades de competências de uma organização, identificação de gaps, procura de competências, desenvolvimento de competências através de formação e construção de equipas de projeto devem ser minuciosamente especificados para o desenvolvimento de um modelo de gestão de competências (Hustad & Munkvold, 2005)

De acordo com Mohajan (2017), são quatro as etapas a cumprir na criação de um modelo de gestão de pessoas fundamentado na gestão de competências, a saber:

1. Identificar os objetivos a atingir pela empresa e pelos seus recursos humanos;
2. Identificar as competências necessárias para que esses objetivos sejam cumpridos;
3. Identificar quais são as competências disponíveis;
4. Planear o desenvolvimento das competências já existentes ou a aquisição das competências em falta.

Hustad & Munkvold (2005), no seu estudo de caso realizado à empresa sueca de telecomunicações Ericsson, identificaram três fases do processo de gestão de competências:

- **Análise inicial:** Nesta primeira fase devem ser identificados quais são as exigências ao nível de competências a curto e a longo prazo, recorrendo para tal ao plano estratégico. Deve ser ainda realizada uma avaliação das competências presentes na organização, quer ao nível individual, quer ao nível organizacional, definindo quais as incongruências registadas entre o que é exigido e o que foi avaliado;
- **Planeamento:** Deve ser preparado um plano no sentido de desenvolver as competências individuais e as competências organizacionais identificadas. Devem ser identificados as exigências de cada competência, qual o nível atual, as lacunas avaliadas e quais as estratégias a tomar de forma a colmatar essas lacunas.

- **Implementação:** Esta é a fase da concretização do plano, onde vão ser ativados os programas de formação, de rotatividade de funções (transferindo os funcionários para postos mais adaptados às competências observadas); participação no desenvolvimento de projetos, entre outros. Ainda nesta fase será realizada a avaliação dos resultados obtidos com a implementação do modelo de gestão de competência corrigindo possíveis pontos francos que possam aparecer.

A gestão de competências, nomeadamente o seu desenvolvimento é encarado por muitos autores como sendo um ciclo que tem como objetivo principal o desenvolvimento de competências individuais ou organizacionais e a melhoria contínua destas (Draganidis & Mentzas, 2006; Sampson & Frytos, 2008). Este ciclo é, então, constituído pelas seguintes fases (figura 1):

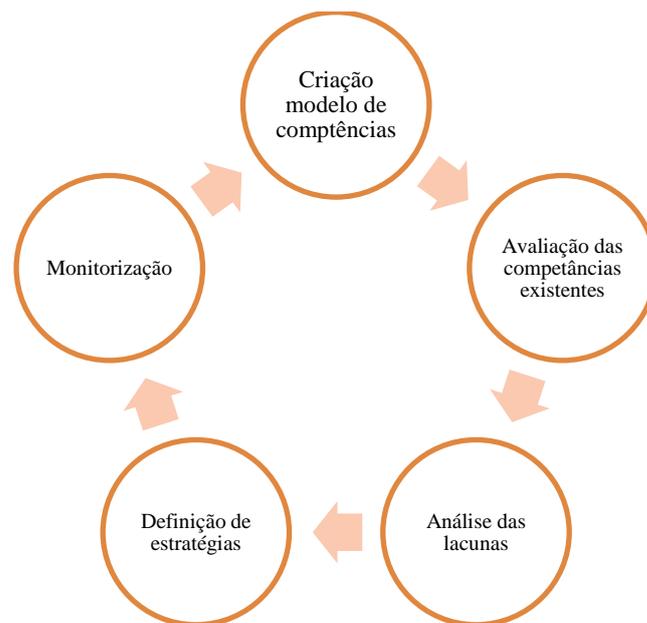


Figura 1: Ciclo do desenvolvimento de competências (adaptado de Sampson & Frytos, 2008).

O ciclo inicia-se, por assim dizer, com o levantamento das funções existentes na organização assim como a identificação das competências necessárias e relevantes para o seu desempenho, criando-se assim o modelo de competências. De seguida será realizada a avaliação das competências existentes, quer ao nível individual quer ao nível organizacional. Após esta etapa serão analisadas as possíveis lacunas existentes entre as competências que efetivamente existem na organização e aquelas que são

necessárias para o desenvolvimento de determinada tarefa ou função. Identificadas as lacunas, são definidas estratégias para que se possa minimizar essas lacunas, sendo que estas vão no sentido de desenvolver as competências. Por fim será feita a monitorização do modelo, de modo a perceber se existiu ou não melhorias ao nível das competências. Se tal não se verificar o ciclo inicia-se novamente, definindo-se um novo modelo de gestão de competências (Sampson & Frytos, 2008).

Já Draganidis & Mentazas (2006) identificam quatro fases no que toca ao desenvolvimento de um modelo de gestão de competências:



Figura 2: Ciclo de um modelo de gestão de competências de acordo com Draganidis & Mentazas (2006)

Para Draganidis & Mentazas (2006), o primeiro passo é realizar um mapeamento de competências, ou seja, de acordo com os objetivos definidos no plano da organização e tendo em conta as exigências e requisitos das funções e projetos da mesma, fornecer a informação acerca de quais são as competências necessárias, sendo que o nível de habilitações e competências para cada perfil é definido também nesta fase. De seguida é realizado o diagnóstico da situação, onde se vai avaliar a situação atual da organização no que concerne às competências existentes, sendo também essencial analisar se existem lacunas entre o que foi definido na fase anterior e no que foi avaliado nesta fase. No desenvolvimento de competências vai-se realizar a projeção e o agendamento de atividades que possibilitem resolver as lacunas identificadas. Por fim, a monitorização de competências diz respeito à avaliação dos resultados na fase anterior no sentido da melhoria contínua. O processo inicia-se

novamente se não se verificar melhoria, sendo necessária a realização de um novo mapeamento (Draganidis & Mentzas, 2006).

1.2. A Gestão de Recursos Humanos

O conceito de gestão de recursos humanos (GRH) tem-se revelado altamente controverso. A própria composição semântica tem suscitado algumas dúvidas e tem sido submetida a avanços e retrocessos. Gestão de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Gestão do Capital Humano e Gestão dos Clientes Internos têm vindo a ser expressões utilizadas indiferenciadamente para evocar o mesmo significante. Neste trabalho, optou-se por utilizar a expressão de GRH, por ser a mais usual e a que mais se aproxima de uma aceitação universal. Neste contexto, é importante referir que o surgimento do conceito se prende com uma consciência clara de que as pessoas são um recurso que deve ser gerido estrategicamente, muito embora as suas características sejam específicas e diferenciadas em relação aos restantes recursos existentes numa organização.

Storey (1995) apresenta três aspetos-chave que dificultam a existência de uma definição unívoca e consensual de GRH: a amplitude do seu significado; os conteúdos múltiplos das práticas de gestão; e, a sua validade/utilidade. Estas dificuldades originam distintas e diversas definições que atribuem diferentes ênfases às especificidades da GRH. Cunha et al. (2012, p. 57) consideram a GRH como

“um conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, os seguintes: atração e seleção de empregados de forma alinhada com a direção e a intenção estratégica da organização; gestão e facilitação do avanço e desenvolvimento de carreira dos empregados; estar a par ou além das regras legislação das relações industriais e outras áreas de política laboral como saúde e segurança ocupacional, equidade, diversidade e não discriminação; assegurar procedimentos uniformes e informações sobre as diversas dimensões do emprego e das políticas de recursos humanos disponíveis para os empregados que as queiram consultar”.

Por seu turno, Bilhim (2009, p. 29) refere que a GRH “(...) diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados”.

Chiavenato (1987, p. 74) afirma que “a GRH consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficaz e eficiente dos colaboradores (...)”. Já na perspectiva de Storey (1995, p. 5) a GRH é definida como “uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”.

O principal propósito da GRH é garantir que a organização alcance o sucesso através das pessoas que nela trabalham (Armstrong & Taylor, 2014). A GRH pretende aumentar a eficácia e a capacidade de uma organização atingir os objetivos através dos recursos disponíveis para o fazer.

De facto, a GRH transfigura-se, então, no conjunto de “(...) políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Gomes et al., 2008, p. 57). Desta forma, gerir as pessoas revela-se uma tarefa complexa, que implica diversos conceitos e ações inter-relacionadas que devem ser analisadas pormenorizadamente.

Nas últimas três décadas, a prática da GRH passou por uma transformação significativa, incluindo a passagem da GRH de uma função de nível inferior, administrativa e orientada para a manutenção, para operar em muitas organizações como uma função central de negócios e um parceiro de negócios estratégico. A GRH tem uma posição singular que lhe permite agregar valor à organização. Para continuar nessa direção, propõe-se que no futuro, a GRH precisará de adotar uma abordagem externa / interna em que o ambiente externo e as partes interessadas influenciam o que a GRH faz dentro da organização. Desta forma a GRH poderá agregar valor adicional, relativamente às metas de trabalho de RH (individual, organizacional e de liderança) e áreas de RH (função, práticas, pessoas e *Analytics*) (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Nos dias de hoje, num mundo globalizado e num mercado de trabalho cada vez mais volátil e flexível, as organizações devem apostar na sua vantagem competitiva para conseguirem superar a concorrência (Lopes, 2017). Neste sentido, as empresas podem potenciar a sua criação de valor dando maior atenção aos seus recursos humanos, pois são valiosos, raros e inimitáveis, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento empresariais (Schuler, 1992). Deste modo, é importante seguir uma abordagem estratégica que seja coerente e integrada com o trabalho dos colaboradores e que fomente o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas nas organizações (Armstrong, 2016). Segundo

Michaels, Jones e Axelrod (2002), as pessoas são dotadas de um conjunto de habilidades, competências, conhecimentos, experiências, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos e também a sua capacidade de aprender e desenvolver. Armstrong (2006) define o capital humano como o conhecimento e competências que os indivíduos criam, mantêm e utilizam numa organização. Kucharčíková (2011) caracteriza o capital humano como a soma das competências, conhecimentos e experiências adquiridas do indivíduo para a atividade económica.

Na visão microeconómica, existem duas abordagens básicas (Candiotto, 2002). Em termos de economia empresarial, o capital humano é considerado como o fator de produção. Em termos de uma visão de gestão, o capital humano é um recurso ou ativo comercial que faz parte do valor de mercado da empresa. A abordagem macroeconómica contempla o capital humano como um dos fatores de produção, respetivamente uma fonte de crescimento económico.

Neste trabalho a principal definição a ser utilizada é a de Armstrong (2006) que define o capital humano como o conhecimento e competências que os indivíduos criam e utilizam numa organização para obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

1.2.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A GRH não possui na realidade um corpo teórico próprio uma vez que o seu suporte a nível conceptual advém das teorias organizacionais e comportamentais, estando a evolução do conceito resultado destas teorias que lhe servem de base (Neves, 2003).

Das diferentes teorias organizacionais as que mais influenciaram a conceptualização da GRH foram a abordagem clássica, a burocracia, relações humanas, abordagem sistémica e contingencial.

Na perspetiva clássica, em que temos como referência Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber, os indivíduos eram vistos pela organização de forma redutora, sendo classificados e vistos segundo as suas aptidões técnicas e capacidade de trabalho e de que forma esta poderiam ser utilizadas de forma a responder às necessidades económicas da empresa (Sainsaulieu, 1997).

Progressivamente, a importância do fator humano e a complexidade da sua gestão começa a ser alvo de reflexão, em parte graças ao movimento das relações humanas que sublinhava a dimensão informal

da organização e valoriza a dimensão humana no conjunto dos vários elementos (técnicos, económicos ou de mercado) que compõem a organização (Neves, 2000).

Assim, com o surgimento da Escola das Relações Humanas e com os estudos que desenvolveram, foi-se capaz de mostrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, mas sim das condições sociais e organizacionais⁵ (Handel, 2003).

Esta perspetiva vem trazer um novo conceito até então nunca explorado a nível laboral, a motivação e a importância que esta tem na eficiência dos trabalhadores.

Este movimento permitiu que se criasse uma perspetiva centrada no fator humano e na importância da sua integração em diferentes contextos desde a produção, comunicação e organização em geral (Sainsaulieu, 1997).

As organizações passaram a poder optar por duas formas distintas de gerir as organizações: na base da racionalidade técnica e económica (abordagem clássica) ou na base dos problemas humanos (relações humanas), mais centrada nas pessoas e nas relações que estabelecem (Sainsaulieu, 1997).

Relativamente à abordagem sistémica das organizações (teve origem em 1950), esta vem contestar as anteriores abordagens, apresentando uma abordagem mais alargada em que as condições internas e externas são analisadas de forma integrada (Ibert, 2002).

As teorias contingenciais surgem na década 1970, procuram explicar a relação funcional que existe entre as condições ambientais e as técnicas administrativas que contribuem para a eficiência das organizações (Chiavenato, 198). Estas teorias surgem normalmente em ambientes mais complexos e concorrenciais, levando a que as estruturas internas das empresas se tornem mais flexíveis e comunicativas. Em contrapartida, ambientes mais simples e previsíveis permitem formas organizacionais mais de maior simplicidade racional (Sainsaulieu, 1993).

No início da década 60 do século XX surge o Desenvolvimento Organizacional, que consistiu num conjunto complexo de ideias relacionadas com o respeito pelo homem, da organização e do ambiente que possibilitam o crescimento e desenvolvimento com base nestas potencialidades. Esta abordagem desenvolve a sua teoria com base em conceitos relacionados com a mudança e a capacidade de adaptação a essa mudança (Chiavenato, 1993).

Relativamente às teorias comportamentais que surgem na sequência do desenvolvimento organizacional, surgem outras teorias relacionadas com a GRH que passam essencialmente por teorias da motivação, da satisfação no trabalho, poder e liderança e trabalho em equipa (Chiavenato, 1993).

Na sequência destas evoluções e novas perspetivas verifica-se um progressivo aumento das práticas de recrutamento e seleção, em consequência também do aumento da legislação laboral e do aumento do ritmo da empregabilidade.

No seguimento desta evolução e práticas na gestão de pessoas, surge assim uma nova forma de gestão de pessoal que passa a ser denominada por Gestão de Recursos Humanos.

Esta tendência de mudança na gestão de pessoal continua até aos anos 80 na sequência de uma economia cada vez mais capitalistas, onde os serviços ganham cada vez maior importância na economia e os setores de atividade tornam-se cada vez mais flexíveis a nível de burocracia e estruturas de funcionamento.

Nos meados dos anos 80 dá-se a mudança paradigmática em definitivo, iniciada nos E.U.A. no seguimento das alterações dos mercados e dos negócios e que vieram trazer uma nova visão da qualidade e flexibilidade à força de trabalho. Surgem nesta altura os primeiros conceitos de trabalho em equipa e conseqüentemente, desenvolvem-se áreas como o recrutamento, a seleção ou a formação.

Até à atualidade, têm-se desenvolvidos diversos esforços para que se elabore um modelo europeu GRH, apesar deste plano ser de difícil concretização já que a forma como se gerem as pessoas é também uma questão cultural e que, por mais semelhanças que existam nos países europeus, existem sempre diferenças de país para e que acabam por dificultar um processo de consenso sobre este assunto em específico (Mabey & Gooderham, 2005). Apesar de a Europa continuar a crescer, a nível das questões laborais, tradições, e sistemas económicos e sociais continuam a ser muito heterogéneas.

Assim, a prática da gestão de recursos humanos continua a ser um tema de difícil consenso e que varia consoante a história, cultura e evolução social de cada país, contudo, importa referir que atualmente a nível dos países desenvolvidos a gestão de recursos humanos tornou-se uma política importante para as empresas, já que cada vez mais as organizações percebem que dependem dos seus colaboradores para terem sucesso nos seus negócios.

1.2.2. Objetivos de Gestão de Recursos Humanos

Nos últimos anos tem-se assistido a uma progressiva aposta no desenvolvimento das estratégias de Gestão de Recursos Humanos, sendo por isso natural que o departamento de recursos humanos tenha vindo a ganhar um papel mais central a nível do contexto organizacional.

Os departamentos de recursos humanos assumem atualmente um papel estratégico no desenvolvimento da empresa já que, cada vez mais se têm consciência da importância que os indivíduos têm para o atingir dos objetivos das empresas, pois eles são parte integrante das mesmas.

Podemos de forma sintética entender que os objetivos e o papel da GRH assentam em três aspetos:

1. Fornecer informação relativa ao custo e valor dos recursos humanos;
2. Ser um elemento importante no que diz respeito à avaliação das políticas e práticas de recursos humanos sendo em simultâneo, capaz de motivar os decisores para adoção de uma estratégia que valoriza as pessoas;
3. Incentivar os empregadores a entenderem os colaboradores como elementos essenciais à organização e ao seu sucesso (Moreira e Cunha, 2009).

A GRH é pautada por políticas interdependentes que procuram ajudar os recursos humanos na sua integração organizacional, estimular o seu empenhamento, flexibilidade e qualidade do seu trabalho (Guest, 1997), o que mostra que o mais importante na GRH é colocar as pessoas em destaque.

É importante que sempre que um novo colaborador é recrutado entenda de forma relativamente rápida, entender qual o seu papel na organização e quais os objetivos que esta tem para si. Para além disso, a GRH deve também acompanhar os colaboradores que já se encontram há mais tempo na empresa, procurando garantir que estes continuam motivados e entendem o seu valor para a empresa, bem como quais os objetivos a atingir através da função que exercem.

Cada colaborador deve ocupar uma posição adequada à sua formação e, no caso de falta de formação em determinada área, a empresa deve fornecer essa formação pois só assim será possível que os objetivos específicos sejam cumpridos. Estes objetivos específicos devem inserir-se numa lógica estratégica mais global, que na realidade é a estratégia total da empresa (Rose & Kumar, 2006).

A motivação dos colaboradores passa fundamentalmente pelo enriquecimento das tarefas e aposta no desenvolvimento pessoal dos indivíduos, aproveitando e canalizando este desenvolvimento para fomentar a eficiência nas tarefas, sendo para isso também necessário estimular o trabalho em equipa.

A GRH deve também identificar as necessidades quantitativas e qualitativas de recursos humanos necessários à concretização da estratégia da organização (Boxall & Purcell, 2001).

Para além disto o departamento de RH deve fazer uma análise sobre a avaliação do desempenho, comunicando à administração qual a melhor e mais justa política de remunerações, formação necessária e sistemas de compensações e privilégios adequados a cada individuo (Guest, 2001).

Para além das funções mais técnicas, a GRH tem também como funções importantes nomeadamente no que se refere à gestão da comunicação interna, o levantamento correto dos problemas dos trabalhadores por parte da supervisão, comunicado ao departamento de GRH, contribuem para o bom funcionamento dos fluxos de trabalho (Almeida, 2009).

Assim, verificamos que no seio das empresas o departamento de recursos humanos deixou de ser responsável apenas pelos aspetos mais administrativos muitas vezes relacionados com a contratação, tratamento de remunerações, entre outros, e passou a assumir funções relacionadas com o acompanhamento e desenvolvimento do percurso profissional das pessoas dentro das empresas.

Desta forma, as empresas conseguem ter um mapeamento atualizado sobre os seus colaboradores, os seus pontos fortes e fracos, podendo desta forma ajustar as funções que lhes atribuem, que é positivo para o concretizar dos objetivos operacionais da empresa, pois um trabalhador satisfeito e numa posição onde se sente capaz, é muito mais eficiente, sendo isto uma mais-valia para a gestão das empresas.

1.2.3. O Talento nos Recursos Humanos

É algo cada vez desejado por parte das organizações, apontando para o seu objetivo e para a criação de valor. A importância de olhar o futuro, de aprender e de adaptação fazem parte de um conjunto de habilidades cada vez mais requisitadas no mundo atual. De acordo com Buckingham e Vosburgh (2001) (cit in Lewis & Hackman, 2006), o Talento é uma característica fundamental pois está na base

de uma boa Gestão de Recursos Humanos (GRH) que tem por finalidade atingir uma elevada performance. É também importante perceber que para além do Talento se estar a tornar indispensável para as organizações, este é uma característica que distingue o Capital Humano (Chiavenato, 2009).

O talento natural e o talento adquirido acompanharão todos os seres humanos durante toda a sua existência, e podem ser melhorados à base de estudo e prática. O que diferencia o talento natural do talento aprendido, é que este último requer ser exercitado constantemente, já que caso contrário podemos chegar a perder o potencial adquirido ao longo do tempo.

Se durante um largo período de tempo, deixamos de praticar o nosso talento adquirido, no momento em que o voltamos a exercitar, dar-nos-emos conta de que havemos perdido destreza e nos custará muito voltar ao nível que tínhamos. Sem embargo, nessa mesma situação, o talento natural não se veria enfraquecido da mesma forma, nem com a mesma intensidade e seria mais fácil conseguir o mesmo nível de destreza que se tinha quando se deixou de praticar.

No que concerne às empresas, o que é que mais interessa nos seus recursos humanos, o talento natural ou o talento aprendido? A resposta é clara interessa aquele talento que seja eficaz e que aporte benefícios à organização, sendo indiferente se é adquirido ou inato, o importante é que a pessoa o possua e possa ser usado proveitosamente na organização.

O talento é, portanto, uma característica diferenciadora. Assim, um colaborador talentoso é alguém de quem se espera um nível de desempenho alto e que demonstra uma necessidade de aprendizagem constante de modo a poder desenvolver as suas potencialidades para assim ser possível diferenciarse dos demais (Robertson & Abbey, 2003).

Esta diferenciação permite gerar valor a nível organizacional. Berger e Berger (2004) definem os colaboradores talentosos como *superkeepers*, uma vez que existe uma grande dificuldade por parte das organizações em os recrutar e reter. Assim as organizações pretendem agregar estes colaboradores em posições chave, uma vez que são estes que vão ser responsáveis pela ocupando, potencialmente, posições de destaque e de liderança (McCall, 1997).

1.2.4. Gestão de Competências e Avaliação de Desempenho: Duas faces da mesma moeda

1.2.4.1. Conceito e Definições

O conceito de desempenho, é, na maior parte das vezes, difícil definição. Pode-se dizer que desempenho significa, em primeiro lugar, alcançar objetivos estratégicos que foram previamente propostos, sendo então o verdadeiro significado de “eficácia”. Este conceito constitui assim o modelo racional na qual a organização é percebida, sendo esta medida quantitativamente, significando assim que a eficiência é tida, implicitamente, em conta na definição de metas (Dobrin *et al.*, 2012).

Também se pode considerar o desempenho como sendo um estado da competitividade de uma entidade alcançado por um equilíbrio entre a eficácia e a eficiência que asseguram a presença sustentável e competitiva no mercado. Pode-se então dizer que o desempenho envolve a criação de riqueza ou de valor para a criação, sendo a relação entre o custo e o valor dos benefícios obtidos (Dobrin *et al.*, 2012).

A Avaliação do Desempenho é uma ferramenta muito importante na Gestão de Recursos Humanos. De um modo geral a avaliação do desempenho, contrariamente ao que as pessoas pensam (segundo Martins (2004) não visa julgar as pessoas ou dar opiniões sobre elas, mas visa, de acordo com o autor mencionado melhorar a sua produtividade, melhorando os resultados destas, permitindo assim que estas alcancem patamares de desempenho mais elevados.

Atualmente esta polémica não pauta de consenso no que respeita á sua prática nas organizações, uma vez que está prática se encontra infimamente ligada com a diferenciação de funções e com a respetiva diferenciação salarial.

Na tentativa de se encontrar um conceito para a prática, de acordo com Farinha (2007), refere que a avaliação do desempenho constitui uma apreciação sistemática (uma vez que envolve técnicas de observação), periódica, estandardizada e qualificada (porque está diretamente associada a critérios e procedimentos) do valor (em termos de eficácia e eficiência) demonstrado pelo indivíduo na sua função, do ponto de vista da organização onde trabalha.

Os mesmos autores referem, ao falar de avaliação na sua generalidade, implica também falar da Avaliação do Potencial (dos recursos Humanos), visto que a Avaliação do Potencial determina as

aptidões, motivações e os objetivos de carreira que cada trabalhador, consciente ou inconscientemente revela (Farinha, 2007)

Farinha (2007) enumeram que o sucesso na implementação e gestão de sistemas de avaliação de desempenho devem seguir os seguintes pressupostos:

- A vontade e implicação da gestão da organização;
- Depende da clarificação dos objetivos que se pretendem alcançar com a implementação do sistema;
- Deverá ser compatível com os objetivos e estratégias futuras da organização;
- A sua implementação deverá ser comunicada a todos os membros da empresa, dando-lhes formação acerca do que irá ser avaliado, como irá ser avaliado e porque é que irá ser avaliado, estimulando deste modo o envolvimento dos indivíduos no processo;
- Deverão ser definidos requisitos de modo a permitir uma padronização da avaliação, o que irá permitir a comparação equitativa do desempenho real dos trabalhadores.
- É extremamente importante que o sistema seja flexível, para assim se puder ajustar sempre numa ótica de melhoria contínua.
- Da regra supracitada poderemos afirmar que um sistema de avaliação do desempenho, nunca deverá ser implementado em momentos de instabilidade organizacional.

Os objetivos da realização da avaliação do desempenho deverão ser definidos pela organização, considerando prazos para a sua execução, determinando indicadores e objetivos específicos a atingir. Assim, e como objetivos específicos a atingir, Martins (2004) nomeia:

- Uma melhoria dos resultados dos Recursos Humanos da organização;
- Uma melhor adequação dos indivíduos aos cargos que executam;
- Reduz significativamente o número de conflitos organizacionais
- Detetar necessidades de formação;
- Promover os Recursos Humanos de função ou tarefa como recompensa pelo esforço demonstrado;
- Concessão de incentivos salariais como recompensa pelo desempenho demonstrado;

- Promover uma melhoria no que respeita às relações humanas entre cargos superiores e colaboradores;
- Permite um aperfeiçoamento contínuo do trabalhador;
- Eleva os níveis de motivação organizacional;
- Estimula o aumento da produtividade;
- Permite obter (ao individuo avaliado) um feedback da sua performance.

A avaliação do desempenho, possui de acordo com, Chiavenato (2003), três características essenciais:



Figura 3: Características da Avaliação de Desempenho (Chiavenato, 2003).

Estas três características quando aplicadas adequadamente servirão como catalisadores do desenvolvimento organizacional e conseqüentemente de um crescimento.

Assim a Avaliação de desempenho terá de ser sistemática, periódica, estandarizada e qualificada. Deverá ser Sistemática, uma vez que deverá ser feita uma observação devidamente orientada e contínua do desempenho profissional dos colaboradores da organização. Deverá ser Periódica, pois deverá implicar a definição de períodos regulares de observação. Por fim deverá ser estandarizada e qualificada, pois deverá obedecer a um conjunto específico de critérios e procedimentos (Chiavenato, 2003).

Os critérios e os procedimentos deverão ser estabelecidos tecnicamente e materializados através de uma ficha e de um manual de avaliação.

1.2.4.2. Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho

Quando um programa/estratégia de avaliação de desempenho é bem planeado e aplicado, apresenta grandes vantagens tanto para o trabalhador, para a administração assim como para a organização no seu geral (Chiavenato, 2005).

Para ao trabalhador são várias as vantagens reconhecidas na literatura, nomeadamente, o conhecimento por parte deste de aspetos relacionados como o seu desempenho e o seu comportamento, tendo em conta o que a organização valoriza, conhecendo assim os seus pontos fortes e os seus pontos fracos; melhorar a comunicação com as chefias, conhecendo também quais as expectativas que estas têm relativamente ao seu desempenho; permite que este colabore de modo mais consistente com o que é esperado da sua função, permitindo ao mesmo tempo gerir de forma mais consistente o desenvolvimento da sua carreira e, por fim, confere ao trabalhador o poder para que seja capaz de negociar objetivos de desempenho e também quais os meios que necessita para os atingir, definindo diretrizes e metas e conhecendo quais os critérios para as avaliar (Bilhim, 2004; Chiavenato, 2005; Farina, 2007).

À semelhança dos funcionários, também as chefias podem tirar grandes vantagens de uma avaliação de desempenho bem elaborada. Dantas e Rocha (2007), avançam as seguintes como sendo as principais: conhecer o potencial da equipa de forma mais objetiva; melhorar a comunicação com os colaboradores; motivar os colaboradores através do reforço dos bons desempenhos e do reforço e do apoio para ultrapassarem as necessidades; racionalizar estruturas e circuitos, reformular e adaptar as funções aos colaboradores; distribuir tarefas e funções na equipa, sugerir nomeações, transferências e promoções; conhecer necessidades e expectativas de formação dos colaboradores; ajudar a estabelecer objetivos, clarificar as tarefas e responsabilidades dos colaboradores; fundamentar a política de retribuições da equipa. Chavenato (2005) acrescenta no que toca as vantagens para as chefias a possibilidade que estas têm de fazer uma avaliação do desempenho do comportamento e dos seus colaboradores de modo a propor medidas com o objetivo de melhorar o nível de desempenho destes.

Por fim, a própria organização no seu todo é passível de ter várias vantagens com um processo de avaliação de desempenho bem elaborado, nomeadamente, obter dados acerca do potencial dos colaboradores; melhorar a comunicação e a motivação; fundamentar medidas de ajustamento às funções; fundamentar medidas de reorganização e reestruturação; servir de suporte no que respeita á

tomada de decisões acerca de movimentações de pessoal e de gestão de carreiras; fazer um levantamento correto das necessidades de formação; acentuar a orientação para os objetivos; fundamentar reconversões e despedimentos; servir de suporte no que respeita á tomada de decisões acerca das retribuições; validar os critérios de seleção do pessoal; validar as ações de formação e de desenvolvimento; permitir fazer uma avaliação do potencial humano no curto, médio e no longo prazo; identificar colaboradores com necessidades de aperfeiçoamento em alguma área da sua atividade (na execução da sua tarefa) e por fim dinamizar e efetivar a politica de Gestão de Recursos Humanos em prática na organização (Dantas & Rocha, 2007; Farinha, 2007).

Relativamente às vantagens e limitações, Farinha (2007), aponta as seguintes cinco, com respetiva explicação:

- 1) Todas as avaliações envolvem um certo grau de erro: no caso da avaliação de desempenho o erro poderá resultar do próprio instrumento de medida, dado que os critérios para medir a avaliação, são estabelecidos por sucessivas aproximações.
- 2) A avaliação não é uma decisão, mas uma base para tomar decisões: os resultados da avaliação de desempenho por si só não servirão para a tomada de decisões estratégicas, para tal deverão ser complementados com outras informações.
- 3) Necessidade de adequar o modelo de avaliação à organização: não existe uma padronização de modelos de avaliação, ou seja, que se encontrem pré-definidos que permita a sua importação para outras organizações. Neste sentido torna-se imperativo elaborar o sistema de avaliação em função da realidade funcional da organização assim como em função dos objetivos e estratégias definidos.
- 4) Necessidade de Assistência e formação permanente, servindo de apoio ao modelo: a utilização de determinados fatores de avaliação requer a formação adequada dos avaliadores, assim como um acerto continuado de critérios entre eles.
- 5) Necessidade de integração do modelo: o modelo de avaliação deve articular-se com outros instrumentos e ferramentas utilizadas na Gestão de Recursos Humanos utilizados na organização, podendo cooperar no desenvolvimento e na validação desses instrumentos.

1.2.5. Motivação e Gestão de Competências

1.2.5.1. Conceito e Definições

A palavra motivação deriva do latim, do termo *motivus*, que significa mover, tendo assumido o significado de “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou pode mesmo ser “o fim da razão de uma ação” (Gondim & Silva, 2004, p. 145). No entanto, apresentar um conceito de motivação consensual não se revela tarefa fácil, “uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos” (Tadin *et al.*, 2005, p. 41). A literatura demonstra que este conceito tem vindo a ser abordado por diferentes áreas do conhecimento e em diferentes contextos como por exemplo na filosofia, psicologia, educação e no âmbito administrativo, desportivo, das relações humanas, entre outros. Neste sentido, é necessário esclarecer desde já, que o conceito de motivação aqui abordado será na ótica da psicologia, sendo a motivação “um fenómeno psicológico básico, não diretamente observado, de grande discussão nos tempos atuais dentro da psicologia, porém de difícil definição para o qual ainda não existe consenso absoluto sobre o assunto” (Córdova, 2006, p. 14). A este propósito, Todorov e Moreira (2005, p. 120) explicam que, a “motivação, assim como aprendizagem, é um termo largamente usado em compêndios de psicologia e, como aprendizagem, é usado em diferentes contextos com diferentes significados”.

Numa perspetiva geral e mais ampla, pode dizer-se que a motivação, tal como na opinião de Chiavenato (2005), é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinado modo ou, pelo menos, que origina a propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo, que provém do ambiente, ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Voltando a atenção para a motivação no âmbito da psicologia, segundo Birney e Teevan (1962) o interesse pela investigação da motivação humana teve a sua origem em três fontes – a psicoterapia, a psicometria e a teoria da aprendizagem –, áreas distintas onde se encontraram algumas divergências. Como apontam os autores Todorov e Moreira (2005, p. 121), no âmbito das origens históricas da investigação da motivação humana e sobre estes três campos, a “psicoterapia, psicometria e teoria da aprendizagem, com objetivos e métodos diferentes, necessariamente levaram a tratamentos diferentes de conceitos motivacionais. Entender a psicologia da motivação humana sem atentar para esses aspetos é tarefa impossível; falar de motivação sem mencionar esses esforços, pode aumentar a confusão já existente”

Do ponto de vista da psicologia, a motivação pode ser descrita como um impulso ou um sentimento que leva o indivíduo agir de determinada forma para alcançar os seus objetivos, surgindo associada à vontade e ao interesse. É a motivação que influencia e estimula o indivíduo a adotar determinado comportamento, para atingir as metas definidas, sendo por isso, um impulso interno que leva à ação. De acordo com Vernon (1973, p. 11), “a motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Contudo, é evidente que motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente”. Nesta definição de motivação, pode dizer-se que este conceito é encarado, simultaneamente, como uma força e uma experiência interna, ou seja, se por um lado é uma força que leva o indivíduo a agir, por outro lado, é uma experiência interna que só o próprio sujeito sente, não sendo por isso observável. Por estas razões, concorda-se com Ray (1964, p. 101), quando afirma que “um exame cuidadoso da palavra (motivo) e de seu uso revela que, em sua definição, deverá haver referência a três componentes: o comportamento de um sujeito; a condição biológica interna relacionada; e a circunstância externa relacionada”.

Segundo Doron e Parot (2001), é devido à motivação que as necessidades se transformam em objetivos, plano e projetos, afirmando que esta envolve:

1. A canalização das necessidades (aprendizagem);
2. A elaboração cognitiva (objetivos e projetos);
3. A motivação instrumental (meios e fins);
4. A personalização (autonomia funcional).

Através do processo de revisão de literatura, é possível encontrar várias definições de motivação, pelo que se apresentará algumas delas e que em opinião pessoal, são pertinentes e necessárias para um melhor entendimento deste conceito. Neste sentido, Krench e Crutchfield (1959, p. 272) referem que “um motivo é uma necessidade ou desejo acoplado com a intenção de atingir um objetivo determinado”. No pensamento de Kimble e Garnezy (1963, p. 405) “a propriedade básica dos motivos é a energização do comportamento”, definição que é bastante semelhante e complementada com a de Lewis (1963, p. 560), que aponta que a motivação é “a energia do comportamento”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, também Hilgard e Atkinson (1967, p. 118) entendem “por motivo algo que incita o organismo à ação ou que sustenta ou dá direção à ação quando o organismo foi ativado”. Nesta lógica, faz todo o sentido afirmar-se, tal como o afirmaram Arkes e Garske (1977,

p. 3), que “o estudo da motivação é a investigação das influências sobre a ativação, força e direção do comportamento”.

Para Deese (1964, p. 404), motivação é “o termo geral que descreve o comportamento regulado por necessidade e instinto com respeito a objetivos” e por isso, “sempre que sentimos um desejo ou necessidade de algo, estamos em um estado de motivação. Motivação é um sentimento interno é um impulso que alguém tem de fazer alguma coisa” (Rogers, Ludington & Graham, 1997, p. 2).

Definições mais recentes, como a Lieury e Fenouillet (2000, p. 9), explicam que a motivação consiste no “conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade”.

Para Penna (2001, p. 19), “em abordagem operacional, (motivação) é o conjunto de relações entre as operações de estimulação ou privação e as modificações observadas no comportamento que se processa após as citadas operações”. Já no entendimento de Bzuneck (2004, p. 9), “a motivação tem sido entendida ora como um fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo”.

Fazendo referência à motivação, Minicucci (1995) defende que esta passa por três fases distintas, sendo a primeira o surgimento de um estado interno de necessidade; a segunda baseia-se na meta a atingir e por fim, a terceira fase caracteriza-se pelo aparecimento de um desequilíbrio que orienta e direciona o sujeito na procura dos seus objetivos, ou seja, a motivação. Sendo alcançado o objetivo definido e desejado, deixa de haver um desequilíbrio interno. De facto, várias são as definições encontradas, no entanto, denota-se um consenso geral entre os teóricos, no que diz respeito à dinâmica dos fatores psicológicos ou do processo, em qualquer que seja a atividade humana.

1.2.5.2. Teorias de Conteúdo: Uma Panorâmica

Ao abordarem-se as teorias de conteúdo, fala-se essencialmente da tão conhecida Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, bem como da Teoria ERC de Alderfer, da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e da Teoria da Realização, também conhecida como Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Na sua teoria, Maslow (1968) estudou a motivação através das necessidades dos seres humanos, entendendo a necessidade como uma manifestação natural de sensibilidade interna, estimulando a procura da realização de um ato ou a procurar determinada categoria de objetos. De acordo com o autor, as necessidades do ser humano, ora são de cariz fisiológico, ora são de cariz psíquico, onde as necessidades vão surgindo à medida que as necessidades básicas são satisfeitas. Quando uma necessidade é satisfeita deixa de dominar o comportamento do indivíduo, surgindo outra necessidade, pelo que a satisfação de necessidades não termina, sendo a vida a busca de satisfação de necessidades (Robbins, 2002).

O autor organizou a hierarquia das necessidades humanas segundo cinco categorias, tendo em consideração a sua predominância e probabilidade: as necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidade de estima; e necessidade de autorrealização. As primeiras necessidades do indivíduo são as necessidades fisiológicas, correspondendo a necessidades de sobrevivência, que surgem instintivamente, na medida em que nascem com o ser humano. São entendidas como “as mais prementes e urgentes, pois determinam a sobrevivência” (Sampaio, 2005, p. 11). As necessidades de segurança são as segundas mais importantes na hierarquia de Maslow, baseando-se na procura de proteção contra ameaças ou privações e, “uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas surge o desejo de estabilidade e fuga do perigo” (Sampaio, 2005, p. 11). Em seguida, surgem as necessidades sociais, que estão associadas à convivência social (amizade, amor, afeto, etc.) e depois, as necessidades de estima que se referem ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de se sentir útil para o outro, sendo que a sua frustração, traduz-se em sentimentos de inferioridade e impotência. Tal como explica Sampaio (2005, p. 11), as necessidades de estima “são aquelas relacionadas à autoestima e ao respeito das outras pessoas. Pode-se citar aqui a autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade”. Por fim, a última necessidade do ser humano na escala das necessidades de Maslow, é a necessidade de autorrealização do indivíduo, onde este procura explorar as suas potencialidades. Por outras palavras, “trata-se do desejo de realizar-se através de seu próprio desempenho e do sentimento de “dever cumprido”. A necessidade de auto-atualização é uma grandeza de primeira ordem no aspeto profissional do ser humano (...)” (Sampaio, 2005, p. 11).

Maslow estabeleceu ainda a distinção entre motivação de deficiência e motivação de crescimento, onde as necessidades básicas traduzem-se em motivos de deficiências, colmatadas através de objetos

ou outros seres humanos. A motivação de crescimento ocorre quando o indivíduo já satisfaz o suficiente as necessidades básicas, sendo motivado pelas tendências para a individualização. Nesta lógica, a diferença entre as necessidades básicas (deficiência) e as necessidades de crescimento é de cariz qualitativo, uma vez que as intensidades das necessidades do indivíduo diferem entre si. O fundamento da teoria de Abraham Maslow, é que as necessidades podem ser hierarquizadas, e por isso, podem ser distribuídas por uma hierarquia de importância e influência do comportamento humano, pelo que no comportamento humano há uma hierarquia de necessidades (Muchinski, 2004).

Teoria ERC de Alderfer

A Teoria ERC – *Existence, Relatedness and Growth* – de Clayton Alderfer, é uma contextualização moderna da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (Sampaio, 2005). A teoria da existência, relacionamento e crescimento surgiu nos anos 60 e procurou dar resposta a algumas falhas encontradas na Teoria de Maslow, distinguindo três níveis de necessidades, que se encontram organizados num *continuum* e não segundo uma hierarquia (Costa, 2005).

Assim, a necessidade de existencial corresponde às necessidades básicas de Maslow, que é o mesmo que dizer que corresponde às necessidades de sobrevivência. As necessidades de relacionamento, dizem respeito às necessidades que o indivíduo tem em ter relacionamentos interpessoais, focando aspetos como a sociabilidade e o relacionamento social. Por fim, as necessidades de crescimento, corresponde à necessidade que o indivíduo tem em criar, dar sugestões, participar, etc, focando o desenvolvimento do potencial humano.

Esta teoria rege-se pelo princípio da frustração-regressão, o que significa que uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita. Alderfer defende “que uma ou mais necessidades podem estar operantes ao mesmo tempo, ou seja, não é obrigatório que uma necessidade seja satisfeita para que outra entre em ação. A teoria ERG é mais consistente com o conhecimento das diferenças interpessoais, pois variáveis como educação, estrutura familiar e cultura podem alterar a ordem na qual as necessidades são satisfeitas” (Sampaio, 2005, p. 12).

Contudo, foram apontadas algumas críticas à Teoria de Alderfer, especialmente porque existem poucas investigações em torno dela e também por ser semelhante à Teoria de Maslow, o que levantam dúvidas e questões se a teoria seria válida para os profissionais (Bowditch & Buono, 2004).

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg, à semelhança de Alderfer, também teve como ponto de partida para a sua teoria a Teoria de Maslow, divergindo desta em alguns pontos. O autor classificou a motivação em duas categorias: fatores de higiene e fatores de motivação. Os fatores de higiene dizem respeito a fatores extrínsecos e provêm da insatisfação, por sua vez, os fatores de motivação são fatores intrínsecos, estando associados a sentimentos positivos.

O autor (Herzberg, 1997, p. 61) explica que “os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação”.

De acordo com Nakamura (1994, p. 65), Herzberg constatou e identificou as características de pessoas que são orientadas por fatores motivacionais, são as seguintes:

- O indivíduo é motivado pela natureza da tarefa;
- Apresenta alta tolerância com as inconsistências dos fatores de higiene;
- Sente-se satisfeito por curta duração, quando os fatores motivadores são melhorados;
- Mostra-se capaz de gostar do tipo de trabalho que realiza;
- Tem sentimentos positivos sobre o trabalho e a vida em geral;
- Tira proveito de experiências profissionais.

A Teoria dos Dois Fatores também foi alvo de críticas, sendo referido que a sua metodologia era limitada e a suposição que dois conjuntos de fatores operam numa única direção, foi igualmente questionada.

Teoria da Realização de McClelland

A Teoria da Realização é também conhecida como a Teoria das Necessidades Adquiridas, tendo sido desenvolvida por David McClelland.

Esta teoria defende que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas ao longo da vida do indivíduo, iniciando-se com a sua primeira interação com o ambiente. Deste modo, a teoria da realização pretende “mostrar que o ser humano procura por atividades nas quais se sinta desafiado, porém com um grau de risco moderado” (Sampaio, 2005, p. 12).

Segundo esta teoria existem três tipos de necessidades diferentes, sendo elas necessidades básicas – necessidade de realização (nR); necessidade de poder (nP); necessidade de afiliação (nA) –, sendo adquiridas ao longo da vida de cada indivíduo (Chiavenato, 2005). A primeira (nR) corresponde ao desejo de ser melhor e mais eficiente, destacando-se o facto de que o indivíduo com este tipo de necessidade, gosta de correr riscos, de definir metas e de assumir responsabilidades.

A necessidade de poder, consiste no desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Uma pessoa com esta necessidade gosta de assumir cargos de liderança, tem elevado poder de argumentação, podendo este ser positivo ou negativo. A necessidade de afiliação, diz respeito ao desejo de interação social, de convivência interpessoal e está presente em pessoas que colocam as necessidades de relacionamento acima das suas tarefas.

Para McClelland, a satisfação reside na sensação de dever cumprido, pelo que o indivíduo se sente satisfeito quando realiza uma atividade ou uma tarefa com sucesso e por estas razões, evita tarefas de alto risco, onde a probabilidade de fracassar é maior (Robbins, 2001).

1.2.5.3. Teorias de Processo: Uma Perspetiva

As teorias de processo, contrariamente às teorias de conteúdo, preocupam-se com a forma como o comportamento é ativado, direcionado e mantido. Desta subdivisão das teorias da motivação humana, destacam-se as seguintes: Teoria da Expectação de Vroom, Teoria da Equidade de Stacy Adams; e Teoria do Reforço de Skinner.

Teoria da Expectativa de Vroom

Esta teoria foi concebida por Victor Vroom, baseando na visão económica do indivíduo e portanto, concebe o próprio ser humano como um ser individual com vontades e desejos diferentes, o que leva a que cada pessoa tome as suas decisões, optando por aquilo que lhe parece mais correto, tendo em consideração as diferenças entre indivíduos e situações. Na opinião de Stoner e Freeman (1999, p. 328), esta teoria procura “superar as críticas direcionadas a certos pressupostos de outras teorias motivacionais – tais como: i) todos os empregados são iguais, ii) todas as situações são iguais, e iii) há modo melhor de motivar os empregados”.

A Teoria da Expectativa assenta sobre um conjunto de pressupostos, definidos pelo próprio autor, acerca do comportamento do indivíduo e eles são:

- Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre o seu comportamento na organização;
- Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados nas suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

As suas principais componentes são:

- Valência: a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular, ou seja, é o valor subjetivo associado a um incentivo ou recompensa;
- Expectativa: o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados;
- Instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e a recompensa, onde se os esforços forem recompensados a relação é positiva, caso contrário, é negativa.

Esta teoria explica que os indivíduos fazem as suas escolhas com base nos seus ideais de recompensa e que ainda não obtiveram e de acordo com Vroom (1997), as escolhas de cada um resultam da combinação entre escolhas da ordem afetiva, a força de vontade e a expectativa do indivíduo. No que concerne a críticas, diz-se que esta teoria não corretamente adequada do ponto de vista científico, o que dificulta a sua validade.

Teoria da Equidade de Stacy Adams

A Teoria da Equidade baseia-se no facto de que o indivíduo procura justiça no que respeita às recompensas recebidas, comparando-as com as dos seus colegas, assentando numa relação de comparação social. Esta teoria coloca em destaque a relação dos resultados e baseia-se na hipótese de que o desempenho ou a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre justiça da recompensa recebida (Stoner e Freeman, 1999).

De acordo com Hampton (1990), existe equidade quando um indivíduo reconhece que a sua relação resultado/recurso é igual à de outros indivíduos, sendo que nesta teoria, a motivação é de origem social e não biológica (Adams *apud* Muchinsky, 2004).

Teoria do Reforço de Skinner

A Teoria do Reforço assenta na ideia de que o reforço condiciona o comportamento do indivíduo, sendo o comportamento determinado por experiências positivas ou negativas. Desta forma, o conceito de reforço é fundamental na teoria de Skinner, uma vez que é ele que estimula a ocorrência dos comportamentos adequados e simultaneamente, desencoraja os comportamentos ou as respostas não desejadas (Thompson, Simonson e Hargrave, 1996).

O reforço positivo acontece quando determinado acontecimento comporta uma consequência agradável para o indivíduo, podendo assumir várias formas como prémios e elogios. Por outras palavras, o reforço positivo “é uma consequência (*feedback*) agradável de um determinado comportamento que do indivíduo, pelo que o reforço positivo funciona como um mecanismo para manter e fortalecer esse comportamento” (Inácio, 2007, p. 6) O reforço negativo, ocorre quando um acontecimento implica o afastamento ou a o evitamento de algo desagradável para o indivíduo, podendo ser por exemplo uma repreensão, de modo a evitar determinado comportamento. Ou seja, “é um estímulo que prevê consequências não desejadas pelo indivíduo. Este tipo de reforço pretende enfraquecer um comportamento em proveito de outro, retirando um estímulo agradável. O estímulo negativo é devolvido após a obtenção da resposta pretendida” (Inácio, 2007, p. 6).

1.2.5.4. Fatores de Motivação

Quando se aborda o tema e o conceito de motivação é inevitável não se falar dos tipos de motivação existentes, motivação intrínseca e extrínseca, uma vez que têm vindo a ser estudados, o que permite a compreensão das especificidades de cada tipo de motivação. Ao longo de quase três décadas, os dois tipos de motivação foram foco de interesse por parte dos investigadores, particularmente “no que se refere à motivação intrínseca, mais de 100 estudos foram realizados visando identificar as consequências externas diante de comportamentos intrinsecamente motivados, especialmente quando estes eram recompensados” (Engelmann, 2010, p. 45). No entanto, a motivação intrínseca surge associada a constructos como a competência, autodeterminação e autonomia, a par que, a motivação extrínseca está associada a uma *performance* visando uma recompensa fornecida por agente externo (Guimarães, 2004).

Neste sentido, a motivação pode ser intrínseca, também designada de integrativa, e extrínseca, também chamada de instrumental (Figueiredo, 2011). Na motivação intrínseca o controlo da conduta depende apenas do indivíduo e dos seus interesses, isto porque “é considerada como o género de motivação mais natural, uma vez que vai de encontro aos interesses genuínos dos aprendentes” (Figueiredo, 2011, p. 6). De acordo com Ryan e Deci (2000), este tipo de motivação está relacionado com a tendência natural para procurar desafios, assim como para obter e exercitar as capacidades do indivíduo, sendo o fenómeno que melhor representa o potencial positivo da natureza humana, e que é essencial não só para o desenvolvimento cognitivo, como também para a inserção social.

A motivação intrínseca “aplica-se ao sistema motivacional que sustenta a atividade que é realizada como um fim em si mesma, pelas características inerentes à própria atividade” (Lemos, 2005, p. 207). Ou seja, esta está evidente quando o indivíduo realiza determinada tarefa ou atividade pelo prazer de realizá-la, o que vai ao encontro do que é advogado por Eccles e Wigfield (2002), que salientam que as pessoas intrinsecamente motivadas realizam uma atividade porque estão interessadas em usufruir da própria atividade. Nesta ordem de ideias, e citando-se Guimarães (2004), “a motivação intrínseca refere-se à escolha e realização de determinada atividade por sua própria causa, por esta ser interessante, atraente ou, de alguma forma, geradora de satisfação” (p.37). A motivação intrínseca, relaciona-se, portanto, com a procura pela novidade, pelo entretenimento, satisfação da curiosidade, podendo ser descrita como uma disposição natural e espontânea, que impulsiona e instiga o indivíduo a procurar novos desafios. Por estas razões, quando abordada no âmbito educacional, a sua importância destaca-se, na medida em que contribui de forma significativa para a aprendizagem dos

alunos, uma vez que estes se envolvem nas atividades de modo natural (Ryan & Deci, 2000). Quem segue a mesma linha de pensamento é Guimarães (2004), que sublinha que o envolvimento e a participação em atividades por razões intrínsecas provocam mais satisfação, colaborando com a aprendizagem e com um melhor desempenho.

A motivação extrínseca está relacionada com metas externas, onde o controlo da conduta é influenciado pelo meio exterior, referindo-se “à atividade que é realizada tendo em vista algo exterior à atividade, como consequência do resultado” (Lemos, 2005, p. 207). Também Ryan e Deci (2000a) defendem que este tipo de motivação está associado à realização de uma atividade para alcançar algum resultado externo, caracterizando-se pela realização da ação do indivíduo, com vista ao reconhecimento ou a recompensas materiais ou sociais, estando estritamente relacionada com o controle externo. Igualmente, Amabile *et al.* (1994) defende que a realização de tarefas com vista à recompensa externa de diversa natureza, social ou material, ou apenas para evidenciar habilidades ou competências, são aspetos caracterizadores de indivíduos extrinsecamente motivados.

Como explica Figueiredo (2011) suportando-se no processo de aprendizagem, a motivação extrínseca caracteriza-se pelo facto de se reger por razões do foro exterior, onde “a ação é guiada não pelo interesse genuíno do aprendente, mas por motivos que se prendem com a obtenção de resultados que a aprendizagem (...) permite. Esta é considerada como um meio para se atingir um fim. O aprendente pode ter como razões para a sua aprendizagem a possibilidade de alcançar melhores nota, querer agradar aos professores ou a intenção de investir no seu futuro, numa carreira profissional” (p. 6). Na opinião de Guimarães (2004), a motivação extrínseca pode ser entendida como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo à atividade, onde indivíduo age de modo a obter recompensas ou reconhecimento, ou até mesmo para demonstrar as suas competências.

Sendo possível de verificar, a motivação intrínseca caracteriza-se pelo envolvimento na atividade em si, bem como pelo prazer que a realização da mesma dá. Por seu lado, a motivação extrínseca faz com que o indivíduo participe na atividade, sendo esta um meio para um fim, isto é, para obter resultados desejados. Contudo, para se compreender cada tipo de motivação, não é necessário erguer uma barreira entre ambas, nem criar uma divisão estática, pois só afetaria a compreensão do tema e do que se trata afinal a motivação.

1.2.5.5. Motivação e Satisfação: Aproximações e Afastamentos

O tema da Satisfação no trabalho começou a ser mais fortemente estudado no início do século XX sendo que, apenas no final do século se reconheceu a sua importância (Santana & Cerdeira, 2011). Por outro lado, Lima et al. (1994), afirma que a satisfação profissional começou na verdade a ser objeto de estudo, a partir do momento em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o fator humano da empresa.

São várias as definições existentes sobre o conceito de satisfação profissional, Rusbult e Farrell (1983) definem a satisfação no trabalho como o grau em que um indivíduo avalia positivamente o seu trabalho.

Locke (1983), na mesma linha, considera que a satisfação organizacional é uma resposta emocional, ou seja, corresponde a um estado emocional de prazer que resulta da avaliação que uma pessoa faz ao seu trabalho e às experiências que a ele estão ligadas.

Thierry e Koopman-Iwena (1984) definem a satisfação no trabalho como o grau de bem-estar sentido durante o trabalho ou numa situação de trabalho. Estes autores procuram, entretanto, operacionalizar este tipo de definições relativamente consensuais e distinguem quatro perspetivas sobre o conceito de satisfação no trabalho:

1. A satisfação como o resultado de um ciclo comportamental e que reflete o modo como o indivíduo lida com os resultados que para ele são “mais atraentes”;
2. A satisfação como causadora das mudanças no ciclo comportamental, a curto ou a longo prazo;
3. A satisfação como uma cognição do indivíduo, isto é, relativa aos resultados que possuem alguma valência para ele, ou seja, àquilo que ele pretende atingir ou evitar no futuro.

Como tal, o conceito de satisfação é um conceito dinâmico e pode ser relativo ao passado, ao presente e ao futuro. Para além disto, atendendo às novas condições em que as organizações exercem a sua atividade, é essencial um ambiente de trabalho saudável, porque apesar de haver uma crescente competitividade e mudança contínua, este ambiente assume um papel central e crítico, que se pode refletir em rapidez, flexibilidade e inovação por parte dos colaboradores. E serão as organizações que

compreenderem e atuarem em conformidade com este facto aquelas que maior vantagem competitiva e sucesso conseguirão alcançar (Luz, 1995).

Gonçalves (1995) entende que satisfação profissional pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo.

Spector (1997) apresenta também uma definição mais simples, definindo a satisfação profissional como a medida que representa o quanto as pessoas gostam, ou desgostam, do seu trabalho.

Numa versão mais elaborada, a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das existências proporcionadas pelo trabalho (Locke, 1976).

Segundo Castro et al. (2011, p.159), a satisfação profissional é “um sentimento agradável ou estado emocionalmente positivo do trabalhador, resultante da perceção/avaliação da sua experiência de trabalho, conforme as suas metas e valores pessoais perante a vida, podendo ser modificado ou influenciado por forças internas ou externas ao trabalho”. Castro et al. (2011, p.159) refere ainda que entende que, “a satisfação profissional é a pedra basilar no desenvolvimento organizacional assim como no conhecimento e aceitação da filosofia institucional adotada”.

A satisfação profissional concentra-se nos sentimentos que um indivíduo desenvolve no seu trabalho, embora o que faça um trabalho satisfatório ou insatisfatório não depende apenas da natureza do trabalho, mas também da expectativa que os indivíduos têm do seu trabalho.

De acordo com Robbins (2007), a satisfação é o somatório de diversos parâmetros pois inclui componentes afetivas e cognitivas de uma experiência e do trabalho

Existem muitos modelos explicativos sobre a satisfação profissional, uma delas é a teoria de Maslow (1954), que relaciona a satisfação profissional com o modo como as características do trabalho respondem às necessidades individuais de cada trabalhador e procura compreender os mecanismos que levam o trabalhador a agir.

Esta teoria identifica cinco níveis de necessidades: fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, fome, sede, sexo); segurança (proteção contra o perigo ou privação); sociais (amizade, inclusão em grupos); autoestima (reputação, reconhecimento, autorrespeito, amor); autorrealização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais e atualização pessoal). Estas necessidades estariam

organizadas segundo uma pirâmide hierárquica de prioridades. Cada necessidade serve de motivação para a ação, no sentido da sua realização, só surgindo a necessidade de ordem superior quando as de ordem inferior estiverem realizadas. Sendo assim, uma necessidade satisfeita conduzirá a nova insatisfação com o aparecimento de uma nova necessidade, ou seja, uma necessidade satisfeita não representa um fator motivacional.

A nível da literatura existente sobre o tema podemos identificar quatro abordagens principais: abordagem pelas características da tarefa, abordagem pelo processamento da informação social, abordagem pela disposição e abordagem combinada ou integrada. A nível conceptual são referenciadas cinco teorias: teoria da realização, teoria da discrepância, teoria da equidade, teoria dos dois fatores e uma quinta, que tenta integrar as teorias da equidade e da discrepância (Santana & Cerdeira, 2011).

1.2.6. Liderança

A liderança é essencial para enfrentar de forma adequada os desafios e as oportunidades que as organizações enfrentam no mundo contemporâneo. O seu conceito é, no entanto, abstrato, variando de acordo com as disciplinas e os contextos em que é abordado. Por exemplo, no âmbito da psicologia, a liderança é compreendida como o processo de inclusão que visa aumentar a contribuição dos indivíduos para a realização dos objetivos do grupo (Haslam et al., 2020). Neste âmbito, a liderança é abordada em termos da influência social manifestada sobre os membros de um grupo, sendo o sucesso dessa liderança dependente do reconhecimento de uma identidade social compartilhada. Como tal, os estudos que abordam a liderança no âmbito da psicologia tendem a incidir sobre a análise dos traços e das características da personalidade de um líder.

No contexto da sociologia, por sua vez, a abordagem da liderança não incide sobre as características pessoais dos líderes, mais sim na exploração da relação existente entre os líderes e os subordinados, assim como no reconhecimento dos diferentes caminhos para alcançar as posições de liderança (Guillén, 2010).

Em termos económicos, o foco da liderança centra-se, normalmente, nos aspetos funcionais da liderança, nos mecanismos da liderança, e nos resultados alcançados pela liderança para a organização (Bolton et al., 2010).

Por fim, no contexto da GRH, a liderança é o processo de influenciar os outros a entenderem e concordarem acerca do que necessita de ser feito, e de que forma requer que seja feito, agregando os esforços individuais e coletivos com vista a alcançar objetivos compartilhados. Como tal, a liderança abrange não apenas os funcionários e as equipas, mas também toda a empresa (Yukl, 2008).

1.2.6.1 Liderança e Gestão de Competências: O papel de GRH

A abordagem da gestão de competências como instrumentos para a gestão de recursos humanos baseia-se na identificação, definição e mensuração das diferenças individuais tendo por base construtos específicos relacionados com o trabalho, em particular as competências que são críticas para alcançar sucesso no desempenho do trabalho (Vakola et al., 2007).

Ora, esta é uma abordagem que também se aplica ao papel de um líder, tal como demonstra o estudo elaborado por Burns et al. (2012) onde 74% de um total de 470 empresas inquiridas, indicaram possuir um modelo de competências onde descrevem as competências relativas à liderança, isto é, o que os líderes devem ser, saber e fazer. O mapeamento de modelos de competência permite que as organizações tenham uma melhor perceção dos fundamentos da liderança. Para além disso, os modelos de competência são fundamentais para orientar os líderes relativamente aos comportamentos que incentivam a produção dos resultados que as organizações objetivam alcançar.

Os modelos de competências são atualmente encarados como uma necessidade a nível organizacional, considerados fundamentais para suprimir as exigências em termos do desenvolvimento da liderança, oferecendo uma resposta para a obrigação das empresas de assegurarem a disponibilidade de líderes, capacitados para assumir posições de liderança quando necessário (Figueiredo, 2018).

Note-se, no entanto, que o número de modelos de competências que abordam as competências da liderança são inúmeros, existindo uma literatura bastante vasta neste sentido. Mumford et al. (2000), por exemplo, argumentam que as competências da liderança se prendem com as capacidades do líder em termos dos seus atributos pessoais, das suas competências na resolução de problemas e na construção de soluções, e o seu nível de influência no ambiente, necessário para solucionar os problemas organizacionais. Desta forma, a liderança é encarada como um fenómeno indireto, onde a influência do líder é exercida por via do conhecimento, da experiência e da interação interpessoal.

Neste mesmo sentido, aborda-se o trabalho desenvolvido por Mumford et al. (2007) no qual são identificadas as competências necessárias a um líder através da criação de um modelo composto por quatro categorias, o “Leadership Skills requirement”. Este modelo é composto por: competências cognitivas; competências interpessoais; competências negociais; e competências estratégicas. Os autores concluíram que este modelo de competências constitui uma ferramenta valiosa para a GRH de qualquer empresa, uma vez que permite agregar e conceptualizar os requisitos relativos às competências de liderança fundamentais em todos os níveis organizacionais. Adicionalmente, os autores salientam que a importância destas competências de liderança aumenta à medida que se avança no nível hierárquico de gestão/liderança.

De forma semelhante, Hogan e Warrenfeltz (2003) propõem um modelo de competências organizado em quatro domínios: as competências intrapessoais; as competências interpessoais; as competências de liderança; e as competências de gestão. Estas competências devem ser adquiridas de forma sequencial, sendo que apenas é possível desenvolver as seguintes após ter desenvolvido de forma apropriada as anteriores. De acordo com o autor, as primeiras competências são ainda as mais difíceis de adquirir, e, como tal, as mais importantes, embora as últimas sejam consideradas essenciais para uma liderança eficaz.

Outro dos modelos de competências de liderança que merece destaque é o “Leadership Code” desenvolvido por Burns et al. (2012), de acordo com o qual as competências fundamentais de um líder podem ser agregadas em cinco domínios: competências de estratégia (i.e., possuir um ponto-de-vista acerca do futuro, desenvolver uma visão estratégica centralizada no consumidor, capacidade de envolver a organização no desenvolvimento da estratégia e criar uma tração estratégica na organização); competências de execução (i.e., ser o responsável pela mudança, seguir protocolos de decisão, assumir a responsabilidade, construir as equipas e garantir a proficiência técnica); competência de gerir os talentos (i.e., capacidade de criar um ambiente de trabalho positivo, comunicar de forma efetiva e reforçar as competências); competências de desenvolvimento de capital humano (i.e., ajudar na gestão e desenvolvimento das carreiras, estabelecer um plano de força de trabalho planeando uma estratégia futura, encontrar e desenvolver uma nova geração de talentos); e as competências do domínio pessoal (i.e., carácter e integridade, paixão e energia, interesse por aprender, capacidade de manter a postura e recuperar rapidamente de situações complicadas, etc.).

Verifica-se que os estudos existentes abordam uma longa lista de competências, as quais, no entanto, se caracterizam apenas por pequenas diferenças semânticas, sendo possível sumariá-las em cinco grandes temas de competências-chave para a liderança (Gigliotti, 2019):

- **Competências analíticas:** Esta categoria relata às competências ao nível do conhecimento e das habilidades necessárias para possuir a capacidade de ser reflexivo, autoconsciente, prudente e cuidadoso com os sentimentos e propósitos próprios e dos outros. As competências analíticas incluem ainda a capacidade de encarar as diferentes situações, esclarecer problemas, avaliar os stakeholders, considerar e selecionar entre as estratégias alternativas, considerar todos os dados relevantes e relatos históricos no planeamento e implementação de estratégias e no processo de avaliação de resultados.
- **Competências Pessoais:** Esta temática foca-se nos atributos pessoais dos indivíduos, nomeadamente no que respeita às suas capacidades cognitivas, à sua energia, convicção, carácter e nos valores que expressa. Estes fatores são normalmente os principais motivos pelos quais um indivíduo é admirado pelos outros, e que resultam numa perceção de si como um modelo a seguir, devido ao seu carácter, convicções e elevados padrões.
- **Competências organizacionais:** Este cluster de competências incorpora a capacidade de definir um ponto-de-vista a seguir, de desenvolver e executar uma estratégia, de gerir o conhecimento, de colaborar e conceder autoridade, de coordenar e instruir, de gerir as mudanças e enfrentar as situações de dificuldade e de crise, e toda a gama de capacidades administrativas consideradas importantes para a eficácia da liderança quer ao nível das equipas quer a nível organizacional.
- **Competências Posicionais:** Estas competências incluem o conhecimento do assunto e as habilidades consideradas necessárias para uma liderança eficaz numa área específica, quer seja no âmbito empresarial, na saúde, desporto, política, religião, educação, serviço social ou administração. Esta categoria engloba as características específicas ao contexto, ao trabalho ou ao setor de atuação, ao nível da educação e formação, das experiências passadas, da familiaridade com o trabalho a desenvolver, a compreensão organizacional e o desenvolvimento profissional.

- **Competências de Comunicação:** Este conjunto de competências compreendem o conhecimento e as habilidades necessárias para uma interação eficaz em ambientes interpessoais, grupais, organizacionais e públicos. Esta interação eficaz requer a capacidade de enviar e receber mensagens em diferentes contextos, interagindo com indivíduos e grupos heterogêneos. As dimensões específicas relativas a estas competências de comunicação incluem a capacidade de estabelecer um elevado nível de credibilidade e confiança, ser persuasivo, consolidar relações interpessoais, possuir a mestria para ouvir e questionar, escrever e articular, detendo as competências para facilitar as negociações e resolver os conflitos.

No geral, as competências estão mais focadas no comportamento do que nos resultados, são bastante genéricas, e relatam mais ao passado do indivíduo do que ao futuro. Note-se ainda que a literatura atribui uma grande importância à abordagem teórica das competências, não sendo atribuída uma atenção suficiente às suas aplicações.

De lembrar que a gestão e aplicação dos modelos de competências são uma responsabilidade do departamento de recursos humanos da organização. Como tal, é fundamental que os profissionais responsáveis pelo departamento de RH alimentem e atualizem continuamente os seus conhecimentos sobre as competências de liderança, dotando-se da capacidade de identificar as competências necessárias para os diversos papéis na organização (Cumberland et al., 2016).

Adicionalmente, note-se que o departamento de RH é responsável por apresentar aos líderes seniores um argumento convincente quanto às necessidades de investir de forma apropriada na formação e treinamento por forma a desenvolver talentos de liderança. Como tal, a orientação com base em modelos de competência dota-os de evidências quanto à eficácia das diferentes possíveis intervenções, capacitando-os com conhecimento quanto às operações a empregar nos diferentes contextos.

Do ponto de vista da GRH, à medida que os RH lideram o processo de evolução e atualização do modelo de competências da organização, ajudam os funcionários a entender o que é preciso para ter sucesso, isto é, quais as competências necessárias, enquanto simultaneamente criam valor ajudando os clientes a ter a experiência que desejam e esperam e, finalmente, ajudam os investidores a obterem os resultados que desejam à medida que geram mais valor (Burns et al., 2012).

1.3 A Gestão de RH e a Gestão de Competências: Perspetivas e Prospetivas

Um dos conceitos de gestão que entrou recentemente no vocabulário da gestão pública e da GRH, é a gestão por competências. A gestão por competências, também denominada como gestão baseada nas competências (Competency Based Management - CBM), caracteriza-se como uma área que visa identificar as competências necessárias aos indivíduos para que estes consigam apresentar um desempenho positivo em todas as áreas da atividade organizacional (Draganidis & Mentzas, 2006). Para tal, a gestão por competências estabelece uma estrutura de competências, a qual utiliza como base para o processo de recrutamento, seleção, formação, atribuição de recompensas, entre outros aspetos da gestão de recursos humanos (Gonçalves, 2015).

A principal diferença entre a abordagem de gestão de competências e as abordagens tradicional de GRH assenta no facto de que a primeira enfatiza a importância dos conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos, necessários aos indivíduos para que estes tenham a capacidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização, apresentando os níveis de desempenho por estas exigidos. A abordagem tradicional da GRH, por sua vez, tende a enfatizar os empregos, as qualificações formais, e a experiência dos indivíduos, como indicadores ou preditores do desempenho que é provável apresentarem no trabalho (Lawler III, 1994; Soderquist et al., 2010).

Adicionalmente, enquanto a abordagem da gestão por competências (CBM) aborda todos os aspetos da GRH como elementos integrados de um sistema de gestão de desempenho, a GRH tradicional normalmente é irregular na coordenação e vinculação das políticas horizontal e verticais de GRH. A CBM representa ainda uma mudança cultural da GRH, oferecendo maior autonomia e responsabilidade aos funcionários, procurando alcançar um nível de desempenho de excelência, em vez de se contentar com um desempenho padrão (Palan, 2014).

A abordagem da GRH por via da gestão por competências apresenta a vantagem de existir uma consistência na identificação e mensuração da qualidade dos recursos humanos em todas as fases do ciclo de emprego. Esta abordagem procura ainda identificar as habilidades, motivações, traços de personalidade, e demais atributos que tendem a diferenciar aquilo que é um desempenho mau, de um desempenho mediano ou acima da média (Bonder et al., 2011). Considerando tudo isto é possível aferir que o CBM reconhece os recursos humanos de uma empresa como o fator chave que determina o seu sucesso ou o seu fracasso.

Existem várias razões pelas quais as organizações devem incorporar a gestão de competências na sua abordagem de GRH, uma vez que esta permite melhorar o desempenho das organizações através da seleção das competências organizacionalmente relevantes (Ashkezari & Aeen, 2012; Cardy & Selvarajan, 2006). Para tal salienta-se a importância da estrutura de competências e do desenvolvimento de competências para o desenvolvimento organizacional, por via da elaboração de planos que visam obter a maior vantagem competitiva, enquanto simultaneamente apoiam o planeamento e o desenvolvimento profissional (Midhat Ali et al., 2021). A CBM é ainda útil para garantir o profissionalismo e a melhoria contínua de todos os processos da GRH, melhorando as competências, o compromisso e a cultura da organização para satisfazer os clientes (Vakola et al., 2007). A importância da CBM para os indivíduos verifica-se através das oportunidades para os mesmos identificarem o seu potencial, prepararem planos e realizarem atividade de desenvolvimento, construírem uma imagem de si próprios e projetarem-se na empresa.

Note-se, embora, que existem diversos problemas associados à gestão de competências por parte da GRH, nomeadamente devido às dificuldades na identificação das competências e na construção de Estruturas de Competências.

No que respeita a estes modelos, importa descrever que a formulação de uma estrutura de competências baseia-se na enunciação de uma lista de competências, acompanhada pela descrição das ferramentas utilizadas para expressar, avaliar e mensurar essas competências (Ashkezari & Aeen, 2012). Os documentos de Estruturas de Competências têm por base modelos de competências, sendo os dois modelos de competências mais conhecidos a abordagem americana, na qual as competências são expressas através do comportamento que os indivíduos necessitam para apresentar um desempenho superior, e a abordagem britânica, na qual as competências se relacionam com a capacidade de realizar as atividades dentro de um padrão prescrito, sendo o trabalho bem executado (Hoffmann, 1999).

Ora, tal como mencionado, existem inúmeros modelos de competências, estruturas de competências e formas de identificar as competências. Este processo engloba analisar o conteúdo de cada cargo específico, o comportamento relacionado com um bom desempenho, relacionar com as competências requeridas noutras organizações semelhantes, e tentar prever as competências que serão necessárias à empresa no futuro (European Group of Public Administration, 2002).

Neste sentido, aborda-se de seguida alguns exemplos que demonstram de que forma a CBM ajuda as organizações, nomeadamente em termos da gestão de recursos humanos:

- **Planeamento dos Recursos Humanos:** A estrutura de competências é útil para o planeamento dos recursos humanos na organização, nomeadamente para as empresas que ainda se encontram numa fase de desenvolvimento, uma vez que ajudam a decidir que tipo e quantos funcionários são necessários para atingir as metas organizacionais (Kandula, 2013). Esta é ainda uma boa ferramenta para que o departamento de RH consiga decidir se recruta o funcionário de forma permanente ou temporária, se opta por redistribuir os funcionários internos, se realiza a tarefa em regime de outsourcing, etc. Para tal, através do quadro de competências, os RH justificam a exigência de mão-de-obra e otimizam os esforços humanos, sem para tal comprometer o nível de satisfação das equipas (Gupta, 2011).
- **Seleção e Recrutamento:** A gestão de competências permite que sejam recrutadas as pessoas certas para as funções certas. As competências são utilizadas para comparar as capacidades do candidato com os requisitos do cargo oferecido, estabelecendo as competências necessárias para uma determinada função e permitindo avaliar até que ponto cada um dos candidatos possui essas competências (Draganidis & Mentzas, 2006). Através do modelo de competências, cada candidato consegue identificar as características necessárias, o que incentiva os candidatos certos a candidatarem-se ao cargo, enquanto simultaneamente desencoraja os restantes (Ashkezari & Aeen, 2012). Este modelo é ainda utilizado no escrutínio das candidaturas por parte do departamento de RH, garantindo que o melhor candidato é identificado. Desta forma, este processo, quando colocado efetivamente em prática, ajuda a melhorar a eficácia das decisões de seleção e recrutamento nas organizações (Özçelik & Ferman, 2006).
- **Formação e Desenvolvimento:** A estrutura e o perfil de competências constituem a base que permite identificar as necessidades de formação. Após a sua identificação, as necessidades de formação são utilizadas para projetar e conduzir os programas de formação e desenvolvimento de forma eficaz e eficiente (Gupta, 2011). Note-se que um modelo de competências bem construído não inclui apenas as competências que sinalizam a eficácia no trabalho, mas também as competências que serão necessárias para apoiar o direcionamento estratégico da

organização, bem como desenvolver e manter a cultura necessária para alcançar as metas organizacionais (Ashkezari & Aeen, 2012).

- **Avaliação de Desempenho:** Atualmente, o desempenho não é apenas avaliado através dos objetivos alcançados pelos funcionários, mas também através das competências demonstradas na realização das suas funções (Draganidis & Mentzas, 2006). Para tal, muitas organizações recorrem aos modelos de competências como forma de avaliar os pontos fortes e fracos dos indivíduos, por forma a identificar o que necessita de ser desenvolvido no futuro, mas também para distribuir as metas e os objetivos da organização pelos diferentes titulares de cargos em função dos seus pontos fortes (Gupta, 2011). Assim, a utilização de ferramentas de mensuração de competências permite identificar os fatores comportamentais mais relevantes para o desempenho no trabalho, reforçando o processo de gestão de desempenho (Özçelik & Ferman, 2006).
- **Gestão de remunerações:** Em algumas situações, a remuneração e o pagamento de incentivos podem estar diretamente relacionados com as competências dos trabalhadores, com estes fatores a contribuírem para a retenção dos trabalhadores cujo desempenho é superior e crítico para a organização (Gupta, 2011). Como tal, as remunerações em função das competências podem ser fundamentais para preencher determinados cargos fundamentais para o sucesso organizacional, com os profissionais a considerarem a proposta de se juntarem à empresa muito mais atrativa. No entanto, note-se que as remunerações baseadas nas competências constituem uma aplicação bastante incomum na incorporação dos modelos de CBM na GRH (Özçelik & Ferman, 2006).
- **Planeamento Sucessório e Desenvolvimento da Carreira:** A estrutura e o perfil de competências constituem a base para planejar, formar e desenvolver os indivíduos, capacitando-os com as competências necessárias para assumir as responsabilidades de um cargo superior assim que surgir a oportunidade. Este constitui um meio de oferecer oportunidades de desenvolvimento da carreira aos colaboradores por meio de iniciativas de planeamento sucessório. O planeamento da carreira baseado nas competências fornece um método para avaliar a prontidão do candidato, contribuindo para os RH como um método mensurável e sistemático para preencher os cargos vagos devido a promoções, rescisões e outras transições de pessoal (Lucia & Lepsinger, 1999).

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

2.1. Pressupostos Metodológicos

Fortin (2009, p.37) define metodologia como sendo o “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”, continuando a dizer que “é um plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”. Assim, é na metodologia que serão apresentados e justificados os métodos e as técnicas empregues para analisar um certo fenómeno, dependendo sempre do estudo que se pretende realizar.

Deste modo, a investigação pode ser definida segundo diversos critérios, sendo que o seu paradigma metodológico é um deles, destacando-se, assim, duas grandes correntes: a investigação baseada no paradigma metodológico quantitativo ou baseado no paradigma metodológico qualitativo. Neste estudo optou-se por uma metodologia qualitativa. A metodologia qualitativa tem como principal objetivo a exploração e o entendimento do significado que os indivíduos ou um determinado grupo dá a um fenómeno social e humano.

De acordo com Serapioni (2000) as principais características dos métodos qualitativos a análise do comportamento humano do ponto de vista do ator, a observação naturalista, a subjetividade, a orientação para a descoberta e para o processo, o seu carácter exploratório, descritivo e indutivo, e a não generalização de resultados.

Deste modo, e tendo, em conta as características deste paradigma metodológico, o fenómeno de interesse vai ser investigado no seu contexto, de modo a ser interpretado tendo em conta as várias perceções e significados que são atribuídos pelos indivíduos. Torna-se, portanto, fundamental a recolha de materiais adequados que descrevam determinados momentos e experiências dos indivíduos, que irão, posteriormente, ser interpretados, para uma compreensão mais profunda do objeto em estudo (Denzin & Lincoln, 2010).

Devido às características da presente investigação pode-se dizer que nos encontramos perante um estudo de caso de carácter exploratório. O estudo de caso é definido, segundo Creswell (2010), a exploração de um “sistema limitado”, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto. Yin (2009), afirma tratar-se

de “uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas”. Ainda de acordo com este autor, perfaz “a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo”.

Devido às características da presente investigação pode-se dizer que esta é, também, perante uma pesquisa exploratória, pois pretende-se chegar a um entendimento geral do problema, ou seja, perceber de que forma é realizada a gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências nas organizações do setor automóvel no norte do país. O objetivo do presente trabalho é, então, oferecer ao investigador um maior conhecimento sobre o tema em estudo, sendo por isso uma modalidade de pesquisa bastante utilizada nas primeiras etapas dos projetos de investigação. Este tipo de pesquisa é extraordinariamente produtiva quando o investigador tem apenas uma noção geral e vaga do problema de pesquisa (Mattar, 2001).

Para a presente dissertação serviram de base e de inspiração, nomeadamente, no que concerne à metodologia qualitativa que foi levada a cabo, algumas dissertações de mestrados, nomeadamente, a dissertação realizada por Moreira (2010), com o título “*Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal – análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*”, onde foi utilizado uma metodologia mista da investigação, com uma parte qualitativa bastante relevante para o presente trabalho. Outro trabalho que muito ajudou no desenvolvimento dos pressupostos metodológicos do presente trabalho foi o estudo de caso realizado por Rodrigues (2016), com o título “*Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos – Estudo de Caso*”. Nesta dissertação, e para se compreender o papel da formação da empresa em estudo, recorreu-se à metodologia qualitativa da investigação, onde se aplicou entrevistas os colaboradores da empresa, tal como aconteceu no presente trabalho.

2.2. Hipóteses

Um estudo qualitativo não apresenta formalmente hipóteses, mas elas estão indiretamente na formatação das questões subjacentes, das quais destacamos:

- a) Gerir Recursos Humanos implica uma gestão estratégica de competências;

- b) A gestão de pessoas alicerça-se nas competências técnicas, mas desenvolve-se e enriquece-se quando se baseia nas competências emocionais;
- c) A avaliação de desempenho constrói-se apoiando-se nos resultados das competências (ou da falta delas);
- d) Uma gestão de competências eficiente contribui positivamente para uma AD mais eficaz;
- e) A gestão por competências por parte da GRH contribui para uma eventual maior motivação

2.3. Objetivos

Os objetivos podem ser divididos em objetivos gerais e objetivos específicos, respetivamente. De acordo com Fortin (2009), o objetivo geral é o fio orientador de toda a investigação, ou seja, é ele que apresenta a ideia central do trabalho a realizar. Assim, para a presente investigação, o objetivo geral é:

- Investigar como se realiza a gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências nas organizações do setor da indústria automóvel no norte do país.

Os objetivos específicos relacionam-se com os resultados que se pretendem obter com uma pesquisa e um trabalho de investigação mais profundo e detalhado (Fortin, 2009). Assim, no presente trabalho os objetivos estratégicos são os seguintes:

- Caracterizar a gestão de pessoas nas organizações;
- Caracterizar o desenvolvimento de competências nas organizações;
- Analisar o impacto da avaliação de desempenho nas organizações;
- Avaliar os principais fatores inerentes à motivação e satisfação no trabalho nas organizações.

2.4. Amostra e Universo

De acordo com Almeida & Freire (2000), as amostras são grupos de sujeitos, juntos dos quais se vai concretizar a investigação ou então correspondem ao conjunto de ocorrências ou comportamentos que são registados. A amostragem vai ter um impacto muito importante na qualidade dos resultados devendo ter o máximo de representatividade possível em relação à população.

De um universo de 405 colaboradores da empresa em que se desenvolveu o presente trabalho, responderam 8 pessoas às entrevistas criadas para o efeito. De seguida apresenta-se a caracterização sociodemográfica da amostra.

2.4.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

As entrevistas foram aplicadas a trabalhadores com responsabilidades de liderança dentro de uma empresa da indústria automóvel. Responderam à entrevista 8 pessoas no total, sendo que 6 são do sexo masculino e 2 do sexo feminino, como se pode observar no gráfico 1:

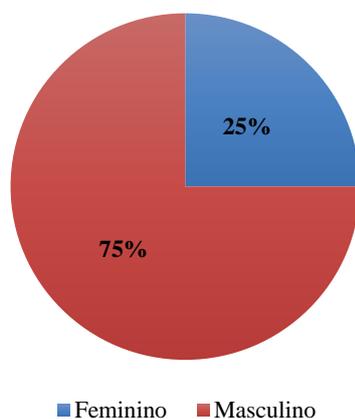


Gráfico 1: Distribuição do sexo na amostra

As idades dos trabalhadores entrevistados situam-se entre os 27 anos e os 46 anos de idade, sendo que a média de idades dos entrevistados é de 38,5 anos. No gráfico 2 é possível observar a distribuição das idades da amostra por faixa etária:

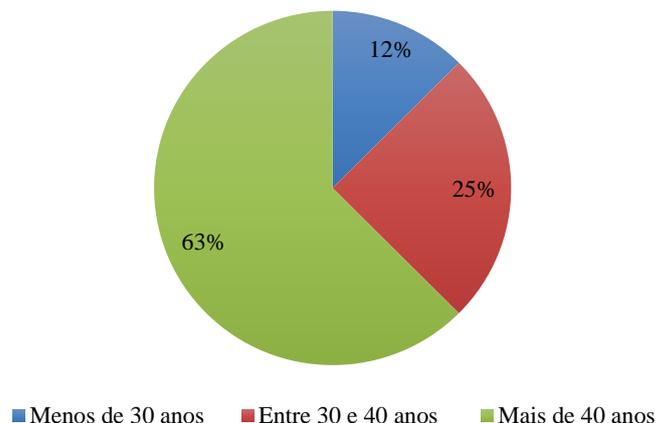


Gráfico 2: Distribuição das faixas etárias na amostra

No que concerne ao tempo de trabalho, apresentam-se períodos bastante dispares que vão desde os 3 anos na organização até aos 25 anos na organização. No gráfico 3 é possível observar a distribuição do tempo de trabalho por intervalos de anos:

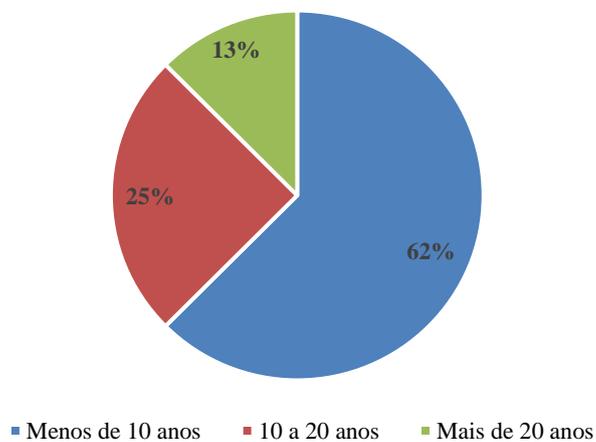


Gráfico 3: Tempo de trabalho na empresa

Por fim, e relativamente às habilitações académicas, cinco dos entrevistados apresentam o ensino superior, dois o ensino secundário e um o ensino básico completo, como se poder comprovar pelo gráfico 4:

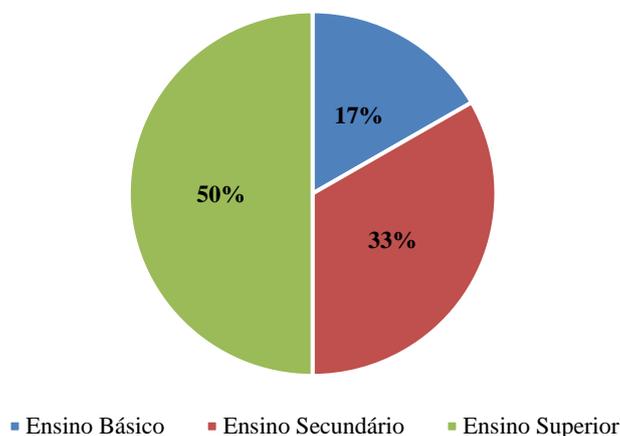


Gráfico 4: Distribuição das Habilitações Académicas na amostra

2.5. Instrumentos de Recolha e Análise de Dados

Recorreu-se à aplicação de entrevistas individuais, semiestruturadas. Optou-se por esta modalidade de entrevista para que os indivíduos pudessem ter uma grande liberdade na abordagem da questão em estudo. O recurso às perguntas abertas possibilita que o discurso decorra com liberdade, que seja criativo, que reformule as suas respostas e ao mesmo tempo, permite orientar o entrevistado no sentido de dar resposta aos objetivos e à questão de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2018). A entrevista que foi aplicada pode ser consultada no Anexo I. O Consentimento Informado pode ser consultado no Anexo II.

Para a análise dos dados recolhidos nas entrevistas semidiretivas recorreu-se à análise de conteúdo, pois esta permitiu a sistematização e explicitação da informação contida nas entrevistas, com a intenção de elaborar categorias e classificações pertinentes para a construção e interpretação de seus dados. A análise de conteúdo ofereceu a possibilidade de tratar, de forma metódica, informação e testemunhos que apresentam certo grau de profundidade e complexidade, facto muito comum em entrevistas semiestruturadas. Assim, depois da transcrição, leitura e análise dos discursos dos

entrevistados, organizou-se a categorização dos dados a fim de permitir a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem.

Bogdan e Biklen (2013) olham para a análise de conteúdo como sendo um processo, pelo qual se realiza uma organização sistemática das transcrições de entrevistas, notas de campos ou outros materiais, tendo como objetivo principal, o aumento da compreensão do fenómeno que se encontra em estudo.

Bardin (2009, p.45), autor que desenvolveu a Metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin, que será utilizada no presente trabalho, refere que o objeto da análise de conteúdo “*é a fala, isto é, o aspeto individual e atual (em ato) da linguagem*”. Em suma, a análise de conteúdo tem como objeto de estudo a informação que se encontra coberta de diferentes sentidos, permitindo deste modo o entendimento e o conhecimento dos significados inerentes ao discurso dos participantes.

A técnica da análise de conteúdo caracteriza-se pela procura de explicação e compreensão, permitindo fazer inferências, que de forma sistemática e objetiva, identifica características singulares e implícitas do discurso, já que “*procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...) é a busca de outras realidades através das mensagens*” (Bardin, 2009, p. 45).

Na perspetiva deste autor “*a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um conjunto de técnicas; ou, com rigor, será um único instrumento, mas caracterizado por uma grande diversidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações*” (Bardin, 2009, p.33). Neste sentido, Sousa (2005) é da opinião que a análise de conteúdo não se trata de um único instrumento, mas sim de um conjunto de vários procedimentos, onde se podem identificar técnicas diferentes que, devido ao seu carácter sistemático, vão ser analisados diferentes documentos, de diferentes modos e com objetivo diversos.

A análise de conteúdo propriamente dita, é realizada recorrendo a uma tabela de codificação, como se pode verificar no exemplo seguinte:

Tabela 1: Tabela de codificação de entrevistas (fonte: Bardin, 2009)

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Aqui são agregados os grandes temas da entrevista.	Subtemas mais importantes dentro de um determinado grande tema da entrevista.	Fragments de texto que se tomam por indicativo de uma característica (categoria e subcategoria).	Encontram-se fragmentos do texto que englobam a unidade de registo, contextualizando a unidade de registo no curso da entrevista.

2.6. Apresentação e Discussão dos Resultados

Vai-se agora sistematizar de forma resumida o resultados mais relevantes retirados após a realização da análise de conteúdo ao mesmo tempo que se realiza a sua discussão. A tabela de análise do conteúdo pode ser consultada com mais pormenor no Anexo III.

No que concerne à definição de competência, os entrevistados consideram que esta é um conjunto de características diferenciadoras que permitem a execução de uma determinada tarefa, que podem ser tanto pessoais como técnicas:

Para mim competência é saber-estar, saber-ouvir, saber-fazer! A meu ver a competência não é só técnica e terá de ser mais humana. E6

Para mim uma competência é um valor, uma característica diferenciadora de uma pessoa. Habilidade natural para uma determinada tarefa. E8

Esta conceção, revela, implicitamente, o conceito de *hard skills* versus *soft skills*, que, como refere Chell (2013), as *hard skills* são responsáveis pelo envolvimento de conhecimento técnico e científico, necessário para o correto desempenho de uma determinada função. Comparativamente, surgem as *soft skills*, que são responsáveis pela capacidade que um individuo tem em se expressar e também em

interpretar os sentimentos da outra pessoa, ou seja, a visão mais “humana” das competências (Chell, 2013).

As competências, na voz dos entrevistados, exigem capacidade de planeamento, autonomia, organização e rigor e uma boa capacidade de comunicação.

A meu ver, as principais competências são capacidade de planeamento, organização, gestão de tempo, autonomia e capacidade de comunicação. E2

Competência é uma capacidade, ou conjunto de capacidades, de desenvolver uma determinada temática. E7

Na literatura, o conceito de competência é vista, tal como disseram os entrevistados como sendo capacidades, ou um conjunto de capacidades, de conhecimentos, habilidades e comportamentos mobilizados com o potencial de realização de um determinado papel (LeBoterf, 2005). Já Neves et al (2008, p.13) definem competência como sendo “o desempenho de uma atividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber ou skill e com ênfase no indivíduo, o qual contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais a tarefa ou função”. O termo *competência* traduz, então, a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc.) para solucionar, com pertinência e eficácia, uma série de situações (Perrenoud, 2000). Completa Roldão (2003, p. 20), quando afirma que “existe competência (ou competências) quando, perante uma situação, se é capaz de mobilizar adequadamente diversos conhecimentos prévios, seleccioná-los e integrá-los adequadamente perante aquela situação (ou problema, ou questão, ou objeto cognitivo ou estético, etc)”.

Quando questionados sobre as principais competências para desempenhar a sua função, sendo que estamos a falar de profissionais que desempenham papéis de liderança, obviamente que as chamadas hard skills e conhecimentos técnicos aparecem como importantes, no sentido do desempenho efetivo da tarefa:

Em primeiro lugar têm de ter conhecimento da área, neste caso controlo humano computadorizado. É um dos principais critérios. E1

A nível de habilitações tem de ter pelo menos o 12º ano, porque menos do que isso não é compatível com a função que vai exercer. E1

No entanto realçam a importância das soft skills, onde se incluem a capacidade de comunicação, a proximidade e a empatia. De facto, os entrevistados realçam a cada vez maior importância das soft skills na realização do trabalho, tendo em conta que se está perante um trabalho em equipa:

Soft Skills são extremamente importantes. Valores humanos e inteligência emocional é muito intrínseco de cada um e a capacidade de nos adaptarmos a personalidades tão diferentes é o que nos distingue enquanto bons líderes. E3

A meu ver a competência não é só técnica e terá de ser mais humana. É crucial saber estar com os outros, sermos empáticos ao ponto de nos sabermos colocar no lugar do outro. E6

Ao contratar, neste momento, foco-me principalmente nos softskills. E7

Verifica-se hoje em dia que, se as hard skills continuam a ser importantes, uma vez que dizem respeito às capacidades tecnológicas que um indivíduo apresenta no desempenho de uma determinada função, as soft skills têm cada vez mais relevo, especialmente no que respeita à inovação, sendo essenciais para competir e para a criação de novos produtos, sendo que, tecnologia todas as empresas podem ter, mas o capital humano vem das soft skills, podendo estas ser uma grande vantagem de uma empresa relativamente a outra (Chell, 2003).

Outras importantes competências referidas pelos entrevistados incluem a autonomia, a capacidade de planeamento e organização as competências digitais, cada vez mais importantes no contexto industrial:

A meu ver, as principais competências são capacidade de planeamento, organização, gestão de tempo, autonomia e capacidade de comunicação. E2

Para a minha função em concreto, as competências essenciais são a resiliência, responsabilidade, empatia, humildade, autonomia e espírito de equipa. E7

(...) a capacidade de identificação e análise de problemas e consequentemente identificação de soluções. O facto de ser capaz de analisar a legislação, avaliar a aplicabilidade na Organização e competências digitais, claro, são extremamente importantes. E8

As chamadas hard skills correspondem às competências técnicas para o desenvolvimento de uma função, por exemplo, operar uma determinada máquina, enquanto as soft skills implicar as atitudes e abordagens dos trabalhadores, numa componente mais pessoais, onde se valoriza a comunicação, empatia e a capacidade de colaborar em projetos de equipa (Daub et al., 2012). Realça-se a importância cada vez maior das soft skills, encontradas no presente trabalho, que é corroborada pela literatura pesquisada. A importância das soft skills e da vertente comportamental torna-se cada vez mais importantes em trabalhos que impliquem o manuseamento de tecnologia, como é o caso da indústria automóvel, uma vez que o fator diferenciador entre os perfis dos diferentes trabalhadores pode residir na presença deste tipo de competências (Bohlouli et al., 2017). De facto, nesta nova era, marcadamente digital, o fator diferenciador encontra-se na manifestação de soft skills, como é o caso da capacidade de adaptação, flexibilidade, comunicação e capacidade de resolução de problemas (Moore, 2018; Dobrosavljević et al. (2019).

As soft skills estão muito na base no que respeita à perceção que os entrevistados têm nas diferenças entre o que é ser chefe e o que é ser líder. Apesar de dois dos entrevistados considerarem que chefe e líder são dois conceitos iguais, mudando apenas a semântica e o sentido que a maior parte das pessoas associam a estes dois termos:

Na minha perspetiva não existe diferença (...): um líder tem de saber ser chefe e um chefe tem de saber ser líder. E1

Para mim é apenas uma palavra. Na minha cabeça é a mesma coisa, até porque idealmente deveríamos ser todos líderes. E7

A maior parte dos entrevistados considera que o chefe é uma figura ligada à autoridade, intransigência, tecnicidade e com pouca capacidade de interação com os outros.

Na nossa realidade, aqui na empresa, fazemos essa distinção. O chefe é quem gere os operadores e o líder comparo ao nosso Responsável de Produção, quem dá as instruções aos chefes. E1

(...) apesar de uns serem chefes-líderes e outros a típica figura militar autoritária e aí sim está a diferença entre ambos. E7

(...) pois associo [o chefe] a uma pessoa intransigente, austera, sem empatia e que resolve as coisas de forma pouco ponderada. E3

Já o líder é profícuo nas relações interpessoais, dando uma especial importância às competências humanas, sendo um objeto motivador para que os outros sejam mais e melhores:

O líder tem de ser visto pelas pessoas como líder natural, que ganha o respeito pelas pessoas sem o exigir ou causar medo e autoridade. E2

De forma educada e assertiva, compreendendo-as e escutando-as, tirando o máximo partido das capacidades delas por forma melhorar os resultados da equipa e conseqüentemente da Organização. E3

Claro que existe! Liderar pelo exemplo é fundamental. Deve ser alguém que inspire o outro. E6

Estas ideias corroboram o que é afirmado por Mumford et al. (2000), que referem que as competências da liderança se prendem com as capacidades do líder em termos dos seus atributos pessoais, das suas competências na resolução de problemas e na construção de soluções, e o seu nível de influência no ambiente, necessário para solucionar os problemas organizacionais.

Há que referir que alguns entrevistados fazem a diferença entre chefe e líder, sendo duas posições diferentes. Chefes relacionam-se mais com uma ótica administrativa, enquanto os líderes prendem-se com a liderança das equipas:

Na minha perspetiva o chefe é aquele que abusa do poder/autoridade sem se preocupar com os colaboradores. O líder considero que seja aquele que tem maior capacidade de reconhecer as necessidades dos colaboradores com a preocupação de os ajudar a superar os obstáculos. E5

A ideia do autoritarismo relativamente à imagem clássica do chefe, tal como os entrevistados referem, é corroborada pela literatura:

(...) um chefe não passa de um mero fiscal, um “policia”. Desta forma, o chefe não tem qualquer competência e habilidade para lidar e interagir com as pessoas. E8

Como refere Machado (2010, p.4) “o chefe procura quase sempre surpreender o funcionário a errar”. Pazenhagen e Nez (s/d) são da opinião que aquele que é unicamente chefe apenas impõe as suas ideias movido pela autoridade, conferindo pelo seu cargo, desempenhando o papel de mandante. Deste modo, chefiar apenas é fazer com que um grupo funcione pare que os objetivos definidos sejam atingidos. Ser líder é mais do que simplesmente fazer com que o grupo funcione, é, também, a habilidade de influenciar e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para o cumprimento de um ou mais objetivos que são comuns a todos (Pazenhagen e Nez, s/d).

Como afirma Machado (2010 cit in Pazenhagen e Nez, s/d) acerca do ser líder, que de resto corrobora os entrevistados, os líderes tentam sempre surpreender ao fazer o que é correto, aproveitando para elevar a autoestima do seu subordinado e potenciando a criatividade do mesmo. De acordo com Moreira et al. (1997), um bom líder apresenta as seguintes características: espírito democrático; entusiasmo pelo trabalho em equipe e dedicação; sentido de objetivo e direção; habilidade em inspirar confiança e competência técnica.

Relativamente á gestão das pessoas na organização as opiniões dividem-se. Apesar de existir ainda um longo caminho a percorrer no que concerne às questões da gestão estratégica das pessoas, a situação encontra-se francamente melhor, tendo-se desenvolvido muito trabalho no sentido de desenvolver a confiança nos trabalhadores e no aspeto da liderança:

No global, se tivesse de avaliar daria um Suficiente+, quase bom (risos). Mas sim, já tivemos pior e após algumas mudanças, com esta nova gestão, sinto que estamos a melhorar. E1

Penso que nos últimos 5 anos já demos passos importantes na Organização, ao trabalhar por exemplo a liderança e a questão dos valores da empresa. E2

Penso que, desde há uns anos para cá, se tem feito um o grande trabalho na parte de gestão de pessoas. E6

No entanto, existem opiniões dissonantes, dizendo que a gestão de pessoas se encontra muito aquém das expetativas, muito por causa da falta de capacidade de liderança que se observa em muitos líderes, o que se reflete em diferentes formas de gestão nos diferentes setores.

(...) verifico que tenho colegas dentro da empresa que não o fazem bem, simplesmente porque não tem aptidão para gerir pessoas. E3

Penso que de setor para setor há diferentes formas de gerir pessoas e honestamente, às vezes não entendo o critério para selecionar as chefias para determinadas funções. E4

A gestão de pessoas dentro de uma organização é fundamental em qualquer empresa para que se possa atingir os objetivos e as metas traçadas no local de trabalho (Dutta & Chaudhry, 2021). O conceito de gestão de pessoas reconhece, então, que os gestores desempenham um papel vital e estratégico na formação e no desenvolvimento dos colaboradores, através da implementação de diferentes práticas de GRH e ações de liderança (Kines et al., 2020). A falta de capacidade de liderança foi referida pelos entrevistados. Na opinião de Dutt e Chadhry (2021) as competências de gestão e liderança pode ser adquiridas através da experiência e da observação, no entanto esta vai depender amplamente das atitudes e da personalidade das pessoas que se encontram em papéis de liderança.

Como principais pontos fortes da gestão de pessoas na organização, os entrevistados apontam a valorização efetiva das pessoas e do seu trabalho, a confiança por parte do líder, apoio por parte dos superiores, um maior acompanhamento e integração e a promoção da formação como importantes ferramentas para a evolução profissional e pessoal dos trabalhadores:

(...) considero que o meu líder confia em mim e que no caso de eu sentir alguma dificuldade. E3

Saber que tenho essa autonomia por um lado, e apoio por parte dos meus superiores é fundamental. E3

(...) o maior ponto forte foi o acompanhamento. Acho que têm existido uma preocupação neste sentido desde que os colaboradores são integrados. E5

(...) a Empresa proporciona todas as ferramentas necessárias para a evolução pessoal do colaborador, nomeadamente através de programas de formação individual ou coletiva, não olhando a custos para proporcionar as melhores competências aos seus técnicos. E8

No que respeita ao pontos fracos indicados, refere-se, em primeiro lugar, uma avaliação das competências ainda baseada nas “amizades”, fazendo com que bons trabalhadores não progridam na carreira, a existência ainda de problemas de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, condicionando, assim, a mensagem a passar. Outro ponto fraco prende-se com a perceção de diferentes lideranças. Por exemplo, no que concerne à liderança no chão da fábrica, o líder ainda é visto como o capataz, verificando-se, muitas vezes, a prevalência de atitudes autoritárias perante os colaboradores, fazendo-se uma gestão tendo como base o medo. Por fim, refere-se que a organização apresenta uma liderança envelhecida, presa a antigos costumes, e altamente resistentes à mudança, o que dificulta a evolução da empresa:

No que toca à liderança no chão de fábrica (...) a cultura ainda encara muito o chefe como o “capataz” e, (...) esta forma de olhar para o chefe como autoridade. E2

A comunicação sofre imenso ruído e o que aparenta ser algo simples, sofre muitas más interpretações ou por vezes é inexistente. E5

(...) a Organização apresenta um quadro de liderança com pessoas bastante envelhecidas, desgastadas, com maus vícios e sem competências essenciais à liderança. Pessoas que neste momento constituem uma barreira à evolução da empresa. E8

Existem também ainda casos em que a gestão de pessoas é feita com base na ameaça e no medo, não sendo de todo uma forma aceitável de liderar uma equipa. E8

Quando questionados se a atual gestão de pessoas da organização se insere numa perspetiva mais administrativa ou numa perspetiva mais estratégica, as respostas demonstram que esta é uma organização que segue os dois modelos, sendo que, se anteriormente, esta gestão era unicamente administrativa, com o passar dos anos foi-se tornando cada vez mais estratégica, sendo que a perspetiva administrativa é tida como a base e a perspetiva estratégica é vista como um objetivo da organização, observando-se cada vez mais um maior envolvimento do departamento de RH.

Antigamente era só administrativa, mas com a reestruturação da equipa de RH, neste momento já considero que seja bastante estratégica. Meio, meio. E1

(...) aproxima-se mais de uma perspetiva estratégica, já não é de agora, já acontece desde alguns anos para cá, mas ainda assim, a administrativa é essencial. Acaba por ser a base e o “esqueleto”. E2

Sem dúvida que se aproxima de uma perspetiva estratégica. (...) existe aqui claramente um envolvimento por parte deste departamento (RH) na promoção dos valores organizacionais. E8

Esta tendência cada vez mais para uma gestão estratégica acompanha, portanto, o atual cenário da gestão de pessoas. De facto, e de acordo com Santos et al. (2018) a gestão de pessoas atingiu um nível mais integrado no que concerne ao planeamento estratégico da organização, uma vez que cada vez mais necessário uma participação mais ampla global dos colaboradores, de diferentes posições hierárquicas, no que concerne ao desenvolvimento de metas e objetivos organizacionais. Deste modo, a gestão estratégica de pessoas tem vindo a ser cada vez mais um fator central na manutenção e no repasse das diretrizes organizacionais (Santos et al., 2018)

Quando questionados sobre a avaliação de desempenho, verifica-se, por parte de alguns entrevistados a confusão com o modelo de gestão de competências. Como se pode verificar, na organização em estudo não existe um verdadeiro modelo de avaliação de desempenho atualmente. No passado existiu um modelo quantitativo de avaliação que classificava os trabalhadores numa escala de 1 a 5, tendo este sido substituído por um modelo de gestão de competências, marcadamente qualitativo, onde se faz a auto e heteroavaliação dos trabalhadores, num modelo mais humano e de partilha de experiências e feedback, tendo como base os cinco valores da empresa: responsabilidade, compromisso, disciplina, espírito de equipa e talento.

Esta avaliação rege-se com base nos cinco valores da empresa: Disciplina, Trabalho em Equipa, Responsabilidade, Compromisso e principalmente, Talento. E1

Os critérios partem de uma base que são os valores da empresa, os cinco valores: responsabilidade, compromisso, disciplina, espírito de equipa e talento. E2

No entanto, muitos defendem que este devia ser um modelo misto, onde, além da importante parte qualitativa deve-se ser incluída uma parte quantitativa para a avaliação da parte técnica dos trabalhadores. O modelo atual, nas palavras dos entrevistados facilita a comunicação e a partilha de perspetivas.

É assim, com o modelo atual de competências eu concordo, mas lá está, o líder melhor do que ninguém para conhecer as pessoas com quem trabalha. E4

Concordo, penso que facilita muito mais a comunicação e proporciona a partilha de perspectiva de cada um e conseqüentemente ajuda na gestão de conflitos/resolução de problemas em conjunto. E5

No que concerne a um desenvolvimento alternativo de avaliação de desempenho, apesar de muitos considerarem este modelo justo, outros consideram que este deve ser melhorado, nomeadamente, ser adaptado aos diferentes contextos pessoais, uma vez que este pode-se tornar bastante complexo.

Penso que o modelo de gestão de competências deveria ser adaptado por forma a conseguirmos avaliar as pessoas e o seu desempenho sem correr o risco de se tornar injusto. E3

Ao mesmo tempo, grande parte dos entrevistados é da opinião da importância da inclusão de uma métrica quantitativa para a parte técnica, no sentido de se tornar um instrumento cada vez mais justo e equitativo.

Faria a junção dos dois modelos, sendo que só utilizaria a escala de 1 a 5 no que toca à parte das competências técnicas. E6

Esta ideia de avaliação do desempenho baseada em dois modelos, um modelo qualitativo e outro quantitativo, vai ao encontro da definição de avaliação de desempenho. Lopes (2015, p.4) define a avaliação de desempenho como sendo “uma prática de gestão de pessoas, que tem como principal objetivo avaliar o trabalho dos colaboradores de uma organização, num determinado período de tempo, de uma forma correta e completa.”. A análise de desempenho permite, então, analisar as capacidades dos seus recursos humanos e a proceder a uma gestão mais eficaz dos mesmos.

Outro importante ponto em que a entrevista se focou prende-se com a gestão do talento. Na organização em estudo e de acordo com os entrevistados, a gestão de talentos é uma preocupação recente, sendo, no entanto, um esforço e uma preocupação cada vez mais importante por parte da GRH:

Está a começar a fazer sentido, mas uma vez que é uma preocupação muito recente, considero que só daqui a uns tempos se vai notar a diferença. Mas sim, noto que já existe o esforço e preocupação por parte da GRH. E1

Penso que estamos no bom sentido, mas ainda falta bastante. As pessoas se querem também tem de correr atrás, não se podem só queixar de não dar as oportunidades, porque na hora da verdade a empresa dá a oportunidade e poucos são os que a aproveitam. E4

Apesar desta preocupação, este é feita informalmente, não existindo um programa formal para esta gestão.

(...) o que temos é de uma forma informal em que cada responsável identifica as pessoas que considera serem chave para aquele departamento. E2

Atualmente, e muito por causa do novo programa de gestão de competências, os talentos são sinalizados, podendo ou não ser promovido, no entanto, existe um acompanhamento desses talentos identificados. Se existem entrevistados que referem que existe a progressão na carreira, outros dizem que, devido à inexistência de um programa formal, existem muitos talentos que não se revêm com o atual modelo (ou falta dele) de gestão, o que implica que muitos deixem a empresa. Os critérios de avaliação dos talentos são os mesmos da gestão de competências, muito por causa da inexistência de um modelo formal de gestão de talentos. A literatura revela a importância do desenvolvimento de uma política de desenvolvimento de talentos, baseado num planeamento estratégico das suas competências para que o talento seja capaz de aplicar todos os seus conhecimentos dentro da organização (Camara et al., 2007). Os mesmos autores referem que um programa formal de desenvolvimento de talentos implica a existência de formações sistemáticas assim como um acompanhamento real por parte das chefias e das lideranças (Camara et al., 2007).

Relativamente às oportunidades de formação, os entrevistados são unânimes. Esta é uma organização que promove o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores, incentivando a realização de formações que ela própria desenvolve:

Sim, sem dúvida. E fornece a largos passos de diferença de muitas outras que conheço e onde já trabalhei. A empresa atualmente está a fornecer duas grandes formações de desenvolvimento pessoal. E1

Sim, tal como referi acima, proporciona todas as ferramentas necessárias para a evolução pessoal do colaborador, nomeadamente através de programas de formação individual ou coletiva. E8

Fornece e incentiva a isso! No caso da empresa onde trabalho, em concreto a minha chefia, incentiva e acredita muito na formação como um crescimento constante. E2

As formações adquirem uma importância estratégica no que concerne à GRH. No entanto, e apesar destas oportunidades, um dos entrevistados refere que as formações não são tão aproveitadas como deveriam ser, existindo ainda problemas de mentalidade que olham para as formações como desnecessárias ou como uma forma de fugir ao trabalho. A formação é, então, para as organizações, o mecanismo privilegiado de incorporação de novos conhecimentos e competências, ou de melhoria dos já existentes (Kraiger et al., 2004). Mas a existência da Formação *per si* numa organização não garante a tal vantagem competitiva de que falávamos, é importante que a Formação seja ela própria fator de relevo, e para isso o seu *focus* tem que ir para além do desenvolvimento de competências básicas através da criação e partilha de conhecimento, ou seja, através da criação de capital intelectual, uma capital que Noe (1986) descreve como sendo a capacidade de dominar a tecnologia e através dela ser capaz de partilhar informação com os outros, gozando ainda de criatividade auto motivadora e de capacidade de compreensão do sistema de produção, por forma a ser capaz de adaptar os produtos às reais necessidades/vontades do cliente.

O atual modelo de gestão de competências é altamente elogiado pelos entrevistados. Este modelo tem o nome de ARTE – Agilidade, Rigor, Tenacidade e Espírito de Equipa, e é caracterizado por um modelo qualitativo de gestão baseado na autoavaliação e heteroavaliação dos colaboradores.:

É feita através do novo modelo de competências, o ARTE, em que tanto a chefia como o colaborador respondem a um questionário que obriga a uma introspeção de si próprios e dos seus softskills com base na agilidade, rigor, tenacidade e espírito de equipa. E7

Promove-se a troca de ideias, de experiências, e desenvolve-se a cultura de feedback, identificando, assim quais os pontos fortes dos trabalhadores e quais os pontos a melhorar, contribuindo, deste modo para o reconhecimento e motivação destes. Um dos principais marcos deste modelo foi a instauração

do momento Conversas com Sentido, onde os trabalhadores conversam com as chefias, sendo que os primeiros se sentem altamente acompanhados:

Houve um programa, e isso sim foi a mudança radical nesta forma de gerir as competências dos colaboradores, intitulada de “Conversas com Sentido”. E1

Os modelos de gestão por competência surgem do paradigma da gestão estratégica de RH, sendo um modo específico de operacionalizar este tipo de gestão de pessoas, tendo as competências dos trabalhadores como referencial central, fazendo a integração tanto vertical como horizontal entre as práticas de gestão de pessoas, os resultados e objetivos a atingir e as necessidades e expectativas do contexto organizacional e não apenas a eficiência dos processos e dos seus subsistemas (Wright & McMahan, 1992)

Este modelo de gestão de competências é tido pelos entrevistados como uma importante contribuição para a gestão e retenção de talentos uma vez que, através de uma comunicação transparente e de um acompanhamento contínuo, é possível a sinalização de colaboradores talentosos, sendo este um importante fator motivacional, permitindo o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos da organização. Ao mesmo tempo, permite que os colaboradores possam desenvolver as suas competências devido à sinalização dos seus pontos fortes e dos seus pontos fracos.

(...) promove uma identificação dos pontos fortes e fracos das competências de cada colaborador, proporcionando uma auto-avaliação individual e uma avaliação da chefia que é posteriormente discutida numa conversa franca entre trabalhador e chefia. E8

De facto, estratégias bem-sucedidas no sentido da exploração adequada dos recursos humanos existentes dentro de uma organização, recursos esses que são tidos como únicos, podem representar uma importante vantagem competitiva por parte das organizações (Mario et al., 2016). Deste modo, a vantagem competitiva é efetivada através da aplicação e desenvolvimento adequado os seus talentos, desenvolvendo, deste modo, atividades com um desempenho ótimo e superior relativamente à concorrência (Junges & Dal-Soto, 2017).

Quando questionados sobre de que modo a avaliação de desempenho contribui para a motivação no trabalho, as respostas dividiram-se. Se alguns dos entrevistados acreditam que esta representa uma importante contribuição para a motivação, uma vez que com um modelo qualitativo está se torna mais

justa, por outro lado muitos são da opinião que, como existe um problema precisamente com a justiça a equidade dos modelos de avaliação, esta pode ter o efeito contrário, fomentando um sentimento de injustiça entre os colaboradores o que tem como consequência a desmotivação e o desânimo.

Considero que seja muito difícil ser um modelo justo para todos, muito pelo contrário. E2.

Considero que era importante este modelo existir, mas sem dúvida que devia ser reformulado, pois não tem de todo em conta a justificação do colaborador e é meramente decidida pelos teamleaders e por vezes os operadores não concordam. E3

Penso que estamos uma vez mais no caminho certo para lá chegar, pena é não haver mais pessoas a aderir a formações de livre e espontânea vontade. E4

Não, considero que promove o sentimento de injustiça e conseqüentemente um sentimento de desmotivação. E5

De facto, a questão mais pertinente relativamente à avaliação de desempenho não se prende com a avaliação propriamente dita, mais com as consequências que essas avaliações apresentam no que concerne ao funcionamento e competitividade da organização (Caetano & Vala, 2002). Como refere Bergamini (1997), a avaliação de desempenho pode ser causadora de desmotivação no trabalhador, visto que a concentração na avaliação propriamente dita, nos seus parâmetros e comparações, pode levar a que outros aspetos importantes, como por exemplo, os qualitativos, sejam esquecidos. Em suma, o modo como a organização trata o individuo é determinante para a sua motivação e satisfação no trabalho.

No entanto, o modelo de gestão de competências, apesar de se defender que deve sofrer um upgrade no sentido de se adaptar às diferentes realidades dos trabalhadores, é visto como uma contribuição central para a motivação e a satisfação no trabalho dos trabalhadores, uma vez que este deu uma contribuição relevante para a melhoria da comunicação, para a transparência e objetividade, permitindo que os trabalhadores recebam feedback do seu trabalho e oportunidades de melhoria, fazendo com que se sintam mais motivado e satisfeito no trabalho. A gestão por competências é, portanto, geradora de motivação, responsável pelo aumento de produtividade da organização.

Mas afinal quais são os principais fatores que influenciam a motivação e a satisfação no trabalho? Em primeiro lugar a remuneração. Porém, a remuneração vai depender muito da posição e de quanto, efetivamente, auferir o trabalhador. Em trabalhadores de fundo de fábrica, o principal fator de motivação é a remuneração, visto os salários serem mais baixos. No entanto, há medida que se observa o aumento nas remunerações, os fatores motivacionais vão-se alterando, passando para uma esfera mais pessoal e psicológica, onde se incluem a estabilidade, o empoderamento, a formação, o reconhecimento, o ambiente de trabalho e as possibilidades de progressão de carreira.

Na minha opinião penso que estamos a começar a trabalhar a componente psicológica. E1

Os colaboradores, principalmente os de chão de fábrica, identificaram a estabilidade. As pessoas sentem que é uma empresa que lhes permite ter uma carreira a longo prazo. E2

Penso que o que mais interessa para a maioria da população da empresa ainda é o salário. Quem recebe o ordenado mínimo ainda não consegue valorizar o que vai para além disso, pois muitas das vezes não conseguem pagar as suas contas ao final do mês. E3

Outro fator que a empresa tem de muito bom é a oportunidade de formação, algo que principalmente os jovens, dão muito valor numa fase de ambição desmedida pelo conhecimento. E4

Penso que o fundamental seja sem dúvida o reconhecimento. As pessoas desmotivam quando sentem falta deste fator e conseqüentemente vivem o seu dia-a-dia insatisfeitos. E6

Naturalmente que a estabilidade e o fator financeiro têm influência, mas na minha visão, é sem dúvida o trato e o reconhecimento. E6

Em termos de sugestões do que pode ser feito para aumentar a satisfação no trabalho e a motivação, não foram avançadas grandes sugestões a não ser a atenção a datas especiais, por exemplo aniversários, e fazer esse reconhecimento. Maslow, através da sua hierarquia das necessidades, pode bem explicar esta diferença motivacional entre os trabalhadores de uma mesma empresa. A

remuneração encontra-se diretamente ligada com a satisfação das necessidades mais básicas, de abrigo e alimentação. Quando estas se encontram asseguradas, por causa de um bom salário e de um emprego estável, outras necessidades podem, então, ser satisfeitas, como as de satisfação profissional, progressão de carreira, entre outras. Como referem Rego e Cunha (2016), os líderes organizacionais devem ser capazes de identificar em que nível de satisfação os seus subordinados se encontram, de modo a estabelecer estratégias adaptadas e adequadas ao nível da motivação.

Outra questão que se levantou prendeu-se com o paradigma da Indústria 4.0 e na disseminação das novas tecnologias ao mundo do trabalho e o seu impacto no recrutamento. Um aspeto que muitos dos entrevistados referiram foi que as competências digitais se traduzem numa maior exigência no que concerne ao recrutamento, devido, precisamente à obrigatoriedade de candidatos com skills digitais.

Penso que se trata de um skill que os recrutadores terão de ter mais sensibilidade e estar mais atentos que é precisamente esta competência digital ou no mínimo ter abertura para aprender. E2

Em primeiro lugar existe aqui um claro nível de Skills digitais que passam a ser necessários para quase todos os postos de trabalho. E8

Ao mesmo tempo, esta realidade poderá traduzir-se no recrutamento de pessoas cada vez mais jovens, os chamados nativos digitais, cada vez mais qualificados e com grande facilidade no que respeita ao manuseamento de tecnologias. Os trabalhadores mais antigos poderão ter mais dificuldades na adaptação a novos processos digitais pelo que a reorganização do pessoal é um processo de grande importância no âmbito da digitalização e informatização do trabalho.

Acho que inevitavelmente serão pessoas cada vez mais novas, pois tem de perceber bastante de tecnologia. E3

Penso que o recrutador vai passar a ser ainda mais exigente. Tem de tentar perceber ao máximo se a pessoa é dinâmica, proativa e de fácil adaptação às novas tecnologias. E4

Como refere Gerbert et al (2015), a aplicação nas indústrias de processos cada vez mais automatizados vai levar à substituição dos funcionários menos qualificados, exigindo, deste modo, mão de obra mais qualificada, e com as competências mais adequadas, nomeadamente, competências digitais. Deste

modo, o pedido de níveis académicos superiores no momento do recrutamento é uma das principais necessidades apontadas pelos entrevistados, assim como a oferta de melhores condições de emprego, onde se incluem aspetos como salário, criação de um subsídio de risco, melhorar a segurança das máquinas, bem como as condições dos colaboradores.

(...) a entrada da Era digital, vai implicar maior conhecimento e conseqüentemente pessoas com mais estudos, precisamente para estarem cientes e mais familiarizados com as novas tecnologias. E1

(...) temos de enquanto empresa, mudar algumas coisas, como o aumento do salário, criação de um subsídio de risco, melhorar a segurança das máquinas, bem como as condições dos colaboradores. E4

Para tal, torna-se essencial que exista um exercício de cooperação entre organizações e universidades, com o objetivo de definirem planos de estudos onde se desenvolvam as competências dos jovens profissionais do futuro (Baygin et al., 2016).

Relativamente ao turnover, os entrevistados indicam que muitas vezes este é causado por questões administrativas, visto que é da responsabilidade da administração passar um trabalhador a efetivo. O turnover é dispendioso em termos monetários e de tempo, uma vez que se tem que ensinar as funções a um novo trabalhador. Ao mesmo tempo, para que os trabalhadores não troquem a organização pela concorrência há que fazer um investimento, por exemplo, em termos monetários. Ainda sobre o turnover os entrevistados referem a responsabilidade das lideranças em perceber como estão os seus trabalhadores, se sentem satisfeitos nas suas funções, se pretendem trocar, e fazer o trabalho junto destes para que não se observe tanta rotatividade. O *turnover* é, então, dispendioso para as organizações, sendo que, nas palavras de Bryant e Allen (2013), a aposta apenas em remunerações mais altas para reter os recursos humanos é uma estratégia perdedora. No entanto, os mesmos autores indicam que são várias as abordagens que os gestores podem adotar para reter talentos sem custos adicionais, nomeadamente aquelas relacionadas com compensação e benefícios que incluem a gestão da dispersão salarial, a utilização e comunicação de normas e procedimentos justos e equitativos para a tomada de decisões de compensação (Bryant e Allen, 2013). Assim os entrevistados referem como principais estratégias para reter os trabalhadores e evitar o turnover remuneração mais alta, nomeadamente no chão de fábrica, contratos sem termos, apostar na formação, oferecer boas condições, desenvolver um plano de gestão de carreiras e rever a comunicação e a hierarquização.

Um dos entrevistados defende mesmo que pessoas com pouca vontade crescer dentro da empresa devem ser dispensadas:

No caso de colaboradores de chão de fábrica, sou da opinião que os salários devam ser superiores. E2

(...) através de contratos sem termo, proporcionando estabilidade, em vez de contratar de forma mais precária. E2

No caso de colaboradores de gabinetes, já seria apostar nos benefícios e formação. E2

As únicas formas de se motivar e garantir que se seguram as pessoas é oferecer condições mínimas. Quer de infraestruturas, que podiam ser melhores, bem como de estacionamento, oferta de cantinas, ginásios, etc. E3

Foi, então, questionado o papel do departamento dos RH e dos teamleaders relativamente ao turnover. Muitos dos entrevistados dizem que os RH e os teamleaders devem desenvolver um trabalho de proximidade e colaboração. No entanto referem responsabilidades diferentes para cada um dos departamentos. No que respeito ao departamento de RH, estes devem ter a responsabilidade de perceber o porquê do despedimento de um colaborador, analisar os seus motivos através de entrevistas de saída, devendo ter presentes todas as políticas de substituição da organização. Ao mesmo tempo devem também responsáveis por apostar nos incentivos monetários junto dos colaboradores. Outros dos entrevistados são da opinião que estes apresentam um importante papel em situações contratuais específicas, por exemplo, em situações de insolvência. Já os teamleaders devem ser responsáveis por dar e por estar atentos aos seus subordinados, percebendo como é que estes se estão a sentir no seu trabalho, se têm algum problema, respondendo de forma proativa as suas necessidades, sendo que um dos entrevistados disse que os teamleaders são responsáveis por situações de abandono. O índice de *turnover* é indicador da qualidade do sistema de recursos humanos implementado na organização. Sendo considerado por vários autores o impacto significativo que tem nas organizações pois acarretam elevados custos tangíveis e não tangíveis nas mesmas (Mobley, 1992). Custos estes que estão associações a novas contratações, integração, formação, perda de produtividade, quebra de fluxo de trabalho durante o processo de substituição e de aprendizagem o que impreterivelmente conduz à perda ou diminuição de lucros (Huang, et al., 2007). Para além destes custos e associados à

diminuição de atitudes e de comportamentos positivos provenientes dos restantes trabalhadores somam-se os custos não tangíveis (Staw, 1980).

Por fim, alguns entrevistados quiseram completar que a entrevista realçando o importante papel que a empresa está a fazer no que concerne a gestão de competências e ao papel cada vez mais importante da gestão estratégica de RH. No entanto, um dos entrevistados ainda considera que existe uma mentalidade fechada na empresa que não a deixa evoluir:

As oportunidades não se comparam às de hoje em dia e realmente hoje em dia já se dá valor e tem um papel muito preponderante na tomada de decisão. Chegou a um nível de braço direito da administração, à semelhança do IT. E2

Apenas acrescento que tenho pena da mentalidade fechada que ainda existe dentro da organização, que muitas das vezes a evolução só não é maior também derivada a essas pessoas. E5

CONCLUSÕES

O mundo do trabalho foi sofrendo grandes alterações ao longo dos anos à medida que a sociedade humana também foi evoluindo. Hoje em dia, as grandes alterações tecnológicas, assim como as mudanças no que concerne às reações de trabalho, obrigaram a que os RH alterassem a sua forma de gerir as pessoas a trabalhar numa organização. Uma das mudanças mais importantes dentro da gestão estratégica de recursos humanos foi a adoção de modelos de gestão por competências.

Como se pode concluir com a realização do presente trabalho e tendo em conta as perceções e opiniões recolhidas através das entrevistas realizadas a colaboradores em lugares de liderança de uma empresa do setor automóvel, o modelo de gestão de competências foca-se na melhoria do desempenho dos colaboradores, relativamente aos seus pontos fortes, aos seus comportamentos desejados e aos conhecimentos necessários para desempenhar a sua função. O modelo de gestão por competências aplicado na organização em estudo, permite a identificação de competências pessoais através de um modelo de conversas entre colaboradores e chefias, permitindo a troca de informações e experiências, promovendo o reconhecimento, o acompanhamento e o desenvolvimento pessoal e profissional.

A formação adquire um papel central no desenvolvimento de competências, e, conseqüentemente, na gestão de pessoas, sendo que todos os entrevistados concordaram que a sua organização promove as mais diversas formações no âmbito do desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores.

O modelo de gestão de competências veio substituir o anterior modelo de avaliação de desempenho na organização, avaliação essa que era vista como injusta uma vez que encarava os colaboradores como números, sendo percecionada pelos colaboradores como pouco justa e inadequada, considerando-a um grande fator de desmotivação. No entanto, fica patente que o ideal seria um modelo misto, onde se aplicassem métodos qualitativos e quantitativos no âmbito da gestão das competências, nomeadamente, a gestão de competências mais orientada para as soft skills e a avaliação do desempenho para as hard skills, de carácter mais técnico e exato.

A gestão de competências é também uma importante estratégia para o desenvolvimento e manutenção da motivação e da satisfação no trabalho dos colaboradores, funcionando como um importante fator de motivação intrínseca, uma vez que os colaboradores sentem-se reconhecidos e verdadeiramente acompanhados pelas suas chefias e lideranças, contribuindo para um bom ambiente laboral, onde se

privilegia uma comunicação objetiva e transparente. O tipo de motivação e os principais fatores vai depender muito do cargo ocupado. Quanto mais alto hierarquicamente, mais os fatores de motivação intrínseca aparecem como sendo os mais importantes, como a realização pessoal e a progressão na carreira. Naqueles que se encontram em posições hierárquicas mais baixas, o fator de motivação remuneração e a estabilidade contratual continuam a ser os principais.

Para que as empresas continuem a ser competitivas, num mundo cada vez mais tecnológico e padronizado, devem apostar nos seus recursos humanos, nomeadamente, no desenvolvimento das suas competências e nos talentos internos, constituindo estes como principal ativo das empresas atualmente. Colaboradores motivados, satisfeitos, e com possibilidades de desenvolvimento são uma mais-valia para qualquer empresa, representando uma verdadeira vantagem competitiva.

Na realização de qualquer trabalho científico existem determinadas situações e limitações que influenciam o desenrolar do mesmo, sendo que a execução desta tese não foi exceção. Uma das limitações encontradas prendeu-se com o tamanho da amostra dos funcionários, que ao se apresentar num número reduzido, apenas permitiu considerar os resultados obtidos para a população em questão, não sendo possível fazer uma generalização. O tamanho reduzido da amostra final dos funcionários deveu-se também a outra limitação, relacionada com os tempos que se vivem, que se prende com as medidas de restrição de combate à pandemia de Covid-19.

Outra limitação residiu na falta de disponibilidade de certas figuras de liderança de topo da empresa para responderem às entrevistas, de modo a ter uma amostra maior daquela que por fim foi analisada e mais diversificada, permitindo uma comparação entre diferentes níveis hierárquicos. Tal facto prendeu-se, mais uma vez, com a situação pandémica vivida atualmente que veio criar maiores desafios na gestão de tempo das pessoas, especialmente daquelas que se encontram a trabalhar remotamente.

Futuramente seria interessante desenvolver um projeto de avaliação de desempenho na mesma empresa e perceber de que modo este pode ser aplicado e as suas implicações no trabalho dos colaboradores, assim como analisar quais as suas opiniões e perceções acerca deste modelo e de que forma este pode ser complementado com o modelo de gestão de competências em vigor na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J., Belfi, B., & Borghans, L. (2020). Is there a rise in the importance of socioemotional skills in the labor market? Evidence from a trend study among college graduates. *Frontiers in psychology*, *11*, 1710.
- Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Almeida, W. (2009). *Captação e seleção de talentos com foco em competências*. (2.ed). São Paulo: Atlas.
- Amabile, *et al.* (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *66*, pp. 950-967.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resources Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Arkes, H. & Garske, J. (1977). *Psychological theories of motivation*. Monterey: Brooks/Cole.
- Ashkezari, M. J. D., & Aeen, M. N. (2012). Using competency models to improve HRM. *Ideal Type of Management*, *1*(1), 59-68.
- Baepler, P., Walker, J. D., and Driessen, M. (2014). It's not about seat time: Blending, flipping, and efficiency in active learning classrooms. *Comput. Educ.*, *78*, 227–236.
- Bardin, L. (2009) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baygin M., Yetis H., Karakose M., Akin E. (2016). *An Effect Analysis of Industry 4.0 to Higher Education*. 15th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET), 1-4.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas Organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. USA: McGrawHill.

Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Birney, R. & Teevan, R. (1962). *Measuring human motivation*. New York: VanNostrand.

Bogdan, R. & Biklen, S. (2013). *Investigação qualitativa em educação, uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, 83–102.

Boisvert, J. & Beaudry, H. (1983). Les difficultés interpersonnelles et l'entraînement aux habilités sociales. In Fontaine, O., Cotttraux, L. & Ladouver, R. (Eds.), *Clinique de Thérapie Comportementale*. Bruxelles: Mardaga.

Bolton, P., Brunnermeier, M. K., & Veldkamp, L. (2010). Economists' Perspective on Leadership. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice: An HBS Centennial Colloquium on Advancing Leadership*. Harvard Business Press.

Bonder, A., Bouchard, C.-D., & Bellemare, G. (2011). Competency-Based Management—An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(1), 1-10.

Bowditch, J. & Buono, A. (2004). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bryant, P. & Allen, D. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–177.

- Burns, E., Smith, L., & Ulrich, D. (2012). Competency Models with Impact. *People & Strategy*, 35(3), 16–23.
- Bzuneck, J. (2004). A motivação do aluno: aspectos introdutórios. In E. Boruchovitch & J. Bzuneck (Eds.), *A motivação do aluno* (pp. 9-36). Petrópolis: Vozes.
- Caballo, V. (1982). Los componentes conductuales de la conducta asertiva. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 37(3), 473-486.
- Caballo, V. (1987). *Teoria, Evaluaton y entrenamiento de las Habilidades sociales*. Valência: Promoíbro.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator* (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Candiotto, C. (2002). Aproximações entre capital humano e qualidade total na educação. *Educar*, 19, 199-216.
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235-245.
- Ceartil, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19 (1), 615-628.
- Chiavenato, I. (1987). *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração* (3. Ed). São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2003), *Introdução à teoria geral administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização*. São Paulo: Manoele,

Córdova, A. (2006). *A Motivação como Fenómeno Psicológico Determinante do Comportamento Organizacional*. Relatório de investigação em Psicologia. Universidade do Sul de Santa Catarina.

Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.

Cumberland, D. M., Herd, A., Alagaraja, M., & Kerrick, S. A. (2016). Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 301-317.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.ªed). Lisboa: Edições Silabo.

Dantas, J. & Rocha, J. (2007), *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. Braga: Rei dos Livros.

Daud, S., Abidin, N., Sapuan, N.M., & Rajadurai, J. (2012). Efficient human resource deployment technique in higher education: A standpoint from Malaysia. *African Journal of Business Management*, 6(25), 7533.

Deese, J. (1964). *Principles of psychology*. Boston: Allyn & Bacon.

Dobrin, C. O., Popescu, G. N., Popescu, V. A., & Popescu, C. R. (2012). The Concept of Performance in Business Organisations—Case Study on the Employee Performance in Romanian Business Organisations. *Proceedings of the International Management Conference*, 6, 310-316.

Doron, R. & Parot, F. (2001). *Dicionário de Psicologia*. São Paulo: Ática.

- Dobrosavljević, A., Urošević, S., & Astratova, G. V. (2019). Assessment of HR competencies in housing and communal utility services taking into account consumer perception. *Управленец*, 10(1), 72–77.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Dutta, A., & Chaudhry, S. (2021). Managing people more effectively: Challenges and best practices. *Journal of Management Research and Analysis*, 8 (1), 10-14.
- Dutra, J., Hipólito, J. & Silva, C. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161-176.
- Eccles, J. & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values and goals: learning and performance in educational settings. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.
- Engelmann, E. (2010). *A Motivação de Alunos dos Cursos de Artes de uma Universidade Pública do Norte do Paraná*. Dissertação de Mestrado em Educação.
- European Group of Public Administration. (2002). *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme* (S. Horton, A. Hondeghem, & D. Farnham, Eds.). IOS Press.
- Farinha, P. (2007) *Avaliação de Desempenho*. Porto: Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Figueiredo, P. C. N. (2018). *Competências para uma Liderança Percebida como Eficaz: Líderes e Liderados*. Dissertação de Doutoramento em Gestão, Universidade Europeia.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gerbert, P., Lorenz, M., Rüßmann, M., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. Boston Consulting Group.
- Gigliotti, R. A. (2019). *Competencies for Effective Leadership: A Framework for Assessment, Education, and Research*. Emerald Publishing Limited.

Girard, J. & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.

Gonçalves, A. C. (2015). *Competências de RH: Um Estudo sobre Modelo de Competências de Graduados de Gestão de Recursos Humanos* Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Europeia.

Gondim, S. & Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. In J. Zanelli, J. Borges-Andrade & A. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Gondim, S. M. G., Morais, F. A. D., & Brantes, C. D. A. A. (2014). Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(4), 394-406.

Gonçalves, Á. (1995). *Satisfação profissional dos enfermeiros especialistas*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Serviço Social de Coimbra.

Gonzalez, R. & Martins, M. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gest. Prod.*, 24 (2), 248-265.

Guest, D. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.

Guest, D. (2001). Perspectives on the Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41 (2), 255-279.

Guillén, M. F. (2010). Classical Sociological Approaches to the Study of Leadership. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice: An HBS Centennial Colloquium on Advancing Leadership*. Harvard Business Press.

Guimarães, S. (2004). Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula. In E., Boruchovitch & A., Bzuneck (Eds.), *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea* (pp. 37-57). Petrópolis: Vozes.

Gupta, B. (2011). *Competency Framework for Human Resources Management*. Concept Publishing Company.

Halawi, L., McCarthy, R., Aronson, J. (2017). Success Stories in Knowledge Management Systems. *Issues in Information Systems*, 18 (1), 64-77.

Handel, M. (2003). *-The Sociology of Organizations*. London: Sage Publications.

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Routledge.

Herzberg, F. (1997). Novamente: como se faz para motivar funcionários? In C., Bergamini & R., Coda (Eds.), *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-286.

Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 74–84.

Huang, T.-C., Lawler, J. & Lei, C.-Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735–750.

Hustad, E., & Munkvold, B. E. (2005). It-Supported Competence Management: A Case Study at Ericsson. *Information Systems Management*, 22(2), 78-88.

Ibert, O. (2004) Projects and firms as discordant complements: organisational learning within the Munich software ecology. *Research Policy*, 33, 1529–1546.

Inácio, M. (2007). *Manual do Formando “O Processo de Aprendizagem”*. Lisboa: Delta Consultores e Perfil.

Junges, V.C., & Dal-Soto, F. (2017). Recursos e capacidades estratégicas como fontes de vantagem competitiva no clube arranca. *Revista Capital Científico Eletrônica (RCCe)* 15(1), 43-59.

Kandula, S. R. (2013). *Competency-Based Human Resource Management*. PHI Learning.

- Kaslow, N. J., Grus, C. L., Campbell, L. F., Fouad, N. a, Hatcher, R. L., & Rodolfa, E. R. (2009). Competency Assessment Toolkit for professional psychology. *Training and Education in Professional Psychology*, 3(4, Suppl), S27-S45.
- Kimble, G. & Garnezy, N. (1963). *Principles of general psychology*. New York: The Ronald Press.
- Knies, E., Leisink, P., & Schoot, R. (2020). People management: developing and testing a measurement scale. *Int J Hum Resour Manag.*, 31(6), 705–737.
- Kovács, I. (2006). A Evolução do Emprego, das Qualificações e Competências no Contexto da Sociedade da Informação. *Sociedade e Trabalho*, 30, 53-71.
- Kraiger, K. *et al.* (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43 (4), 337-351.
- Krench, D. & Crutchfield, R. (1959). *Elements of psychology*. New York: Alfred A. Knopf.
- Kucharčíková, A. (2011). Human Capital – definitions and approaches. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2, 60-70.
- Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, 15(1), 3-15.
- Le Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e colectivas*. Lisboa: Edições ASA.
- LeCroy, C. (2008). Social Skills Training: A Treatment Manual. In LeCroy, C. (Ed.), *Handbook of Evidence-Based Treatment Manuals for Children and Adolescents* (pp. 99- 135). Oxford: Oxford University Press.
- Lemos, M. (2005). Motivação e Aprendizagem. In G. Miranda & S. Baleia (Eds.), *Psicologia da Educação* (pp. 166-182). Lisboa: Relógio D'Água.
- Lieury, A. & Fenouillet, F. (2000). *Motivação e aproveitamento escolar*. São Paulo: Loyola.
- Lima, L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos. In *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas* (pp. 101-175). Oeiras: Celta Editora.

- Locke, E. (1983). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). USA: John Wiley & Sons.
- Lopes, I. (2015). *Avaliação de Desempenho e o Compromisso face ao Superior Hierárquico*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Lopes, T. (2017). *O mercado de trabalho e o trabalho temporário: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência. Lisboa: ISCTE.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Luz, R. (1995). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mabey, C., & Gooderham, P. N. (2005). *The impact of management development on perceptions of organizational performance in European firms*. *European Management Review*, 2(2), 131–142.
- Madriz, J. & Parra, J. (2016). Personal And Professional Competences Applied By Managers Under Scenarios Of Economic Uncertainty. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 33 (11), 69-98.
- Mário, F., Silva, F. & Vasconcelos, R. (2016). Gestão estratégica de competências organizacionais: conceitos, critérios e recursos. *Revista Eletrônica de Administração*, 15(1) - 4-16.
- Martins, D. (2004). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão*. Porto: Universidade do Porto.
- Maslow, A. (1968). *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado.
- Mattar, F. (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- McCall, M. W. (1997). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

- Mehta, E. (2016). Literature Review on HR Practice in Banking Sector. *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research (IRJEIS)*, 2 (7), 90-97.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Beth, A. (2002). *The War for Talent*. USA: Harvard Business Review Press.
- Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Open*, 11(2).
- Milosevic, D., Martinelli, R. & Waddell, J. (2007) *Program Management for Improved Business Results*. New York: John Wiley and Sons.
- Minicucci, A. (1995). *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas.
- Mobley, W. (1992). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7, 111-116.
- Mohajan, H. (2017). The impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 5(1), 12-33.
- Moore, P. (2018). On work and machines: A labour process of agility: What is the relationship between workers and machines in the «agile» economy? *Soundings*, 69, 15.
- Moreira, C. et al. (1997). *Habilidades gerenciais*. Rio de Janeiro: SENAC.
- Moreira, R. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Moreira, R. & Cunha, P. (2010). A Influência do Departamento de GRH nos Processos de Negociação: Uma Análise Psicológica nas Organizações. *Actas do VII SNIP – Simpósio Nacional de investigação em Psicologia*, pp. 827-835, Braga.
- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Thoms Learning.

- Müller, M. (2021). The development of students' academic skills from the aspect of a pandemic Covid-19. *Proceedings of the First Workshop on Technology Enhanced Learning Environments for Blended Education (teleXbe2021)*, January 21–22.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 155-170.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, *18*(2), 154-166.
- Nakamura, J. (1994). *Fatores motivacionais: estudo de casos dos recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação e informação do sistema SEBRAE*. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação. Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília.
- Nazari, R. (2018). The Role of Management Skills in the Selection of Management Model by Sports Managers. *Annals of Applied Sport Science*, *6*(1), 57-64.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Ediotra.
- Neves, C. (2003). *Gestão Estratégica do Conhecimento. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Neves, J. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, J., Garrido, M. & Simões, E. (2008). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Noe, R. (1986). Trainees' Attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, *11* (4), 736-749.

Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91.

Palan, D. R. (2014). *Competency Management: A Practitioner's Guide*. Ebooks2go Incorporated.

Panzenhagen, L., & Nez, E. (s/d). *Chefia e Liderança na Gestão Pública: Algumas Reflexões*. [em linha]. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/1chefia_lideranca.pdf. Acedido a 27 de janeiro de 2022.

Penna, A. (2001). *Introdução à motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Imago.

Ray, W. (1964). *The Science of psychology: an introduction*. New York: MacMillan.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2016) *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Robbins, S. (2007). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Científicos LT.

Robertson, A., & Abbey, G. (2003). *Managing Talented People*. United Kingdom: Pearson Education.

Rodrigues, M. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos - Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.

Rogers, S., Ludington, J. & Graham, S. (1997). *Motivation & learning: A teacher's guide to building excitement for learning & igniting the drive for quality*. Evergreen: Peak Learning Systems.

Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the Investment Model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.

Sainssaulieu, R. (1997). *L'Identité au Travail*. Paris: Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

- Sampaio, M. (2005). *Motivação no Trabalho Cooperativo: o caso da Rede Brasileira de Bibliotecas da Área de Psicologia – ReBAP*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- Sampson, D., & Fytros, D. (2008). Competence Models in Technology-enhanced Competence-based Learning. *Springer Berlin Heidelberg*, 155-177.
- Sanghi, S. (2004). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. London: Sage Publications Inc.
- Santana, S. & Cerdeira, J. (2011). Satisfação no trabalho dos profissionais do ACeS Baixo Vouga II. *Acta Médica Portuguesa*, 24(S2), 589-600.
- Santos, R., Nascimento, V., & Oliveira, M. (2018). Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8 (3), 413-430.
- Sassu, R. (2007). The evolution of schools readiness for 5-8 years old children- cognitive-social-emotional, and motor coordination and physical health perspectives. *Cognition, brain, behavior*, 11(1), 67-81.
- Schuler, R. (1992) Strategic Human Resource Management Linking People with the Needs of Business. *Organizational Dynamics*, 21, 18-32.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 5(1), 187-192.
- Silva, M. (2008). *Uma outra forma de ver o mundo: A inclusividade nas práticas experimentais de ciências físico-químicas do 8º ano de escolaridade*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa & Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa.
- Simões, S.; & Borges, D. (2013). Competências Profissionais na Gestão (do) Social: Teoria e Intervenção. *Interações*, 24, 54-77.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.

Sousa, A. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.

Spencer, S. (2003). Social Skills Training with Children and Young People: Theory, Evidence and Practice. *Child and Adolescent Mental Health*, 2, 84-96.

Staw, B. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4) 253–273.

Stoner, J. & Freeman, R. (1999). *Administração*. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Storey, J. (1995). Introduction: from personnel management to human resource management. In Storey, J. (ed). *New Perspective on Human Resource Management* (pp. 1-18). London: Routledge.

Tadin, A., Rodrigues, J., Dalsoquio, P., Guabiraba, Z. & Miranda, I. (2005). O Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas. *Maringá Management: revista de Ciências Empresariais*, 2(1), pp. 40-47.

Thierry, H.K. & A.M. Koopman-Iwema (1984). Motivation and Satisfaction. *Teoksessa: Handbook of Organizational Psychology*, 1, 131–174.

Thompson, A., Simonson, M. & Hargrave, C. (1996). *Educational Technology: a Review of the Research*. Washington DC: AECT Publications.

Todorov, J. & Moreira, M. (2005). O Conceito de Motivação na Psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(1), pp. 119-132.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

Vakola, M., Eric Soderquist, K., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.

Vermon, M. (1973). *Motivação Humana*. Petrópolis: Vozes.

Vroom, V. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Yin, R. (2009). *Introducing the world of education. A case study reader*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.

ANEXOS

ANEXO I – GUIÃO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

GUIÃO

GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO NO SETOR DA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL NO NORTE DO PAÍS

- 1) Por favor indique a sua idade, género e habilitações.
- 2) Qual a dimensão da empresa em que trabalha atualmente? Qual o setor de atividade?
- 3) Qual a sua função na empresa onde trabalha? Há quanto tempo a exerce?
- 4) Por quantos colaboradores é constituída a sua equipa?
- 5) Qual o significado de competência? Quais considera serem as principais competências para exercer a sua função?
- 6) Na sua perspetiva, existe diferença entre ser líder ou chefe?
- 7) De um modo geral como caracteriza a gestão de pessoas da sua empresa? Quais considera que são os seus pontos fortes e os seus pontos fracos?
- 8) A gestão de recursos humanos da sua organização, aproxima-se mais de uma perspetiva administrativa ou estratégica?
- 9) Quanto à avaliação de desempenho, concorda com o sistema utilizado pela sua organização?
- 10) Quais os critérios tidos em consideração neste sistema? Concorda com eles? Justifique a sua concordância ou discordância.
- 11) Considera que a gestão do talento é feita de forma conveniente na sua empresa? Como deveria ser feita essa gestão?
- 12) A empresa onde trabalha incentiva e fornece-lhe oportunidade de frequentar a formação?
- 13) De que modo é feita a gestão de competências dentro da sua organização?
- 14) De que modo a gestão de competências contribui para a gestão e retenção de talento na sua organização?
- 15) Concorda que os critérios de avaliação utilizados para gerir talento, são os adequados? Justifique a sua resposta.
- 16) Considera haver algum tipo de sistema alternativo à avaliação de desempenho? Qual? E porque acha que esse sistema é mais adequado que o atual?

- 17) Considera que a avaliação de desempenho contribui para a motivação e satisfação no trabalho dos colaboradores?
- 18) O atual sistema de gestão de competências contribui para a motivação e satisfação no trabalho dos colaboradores?
- 19) Quais considera que são, os principais fatores que contribuem para a motivação e satisfação no trabalho dos colaboradores desta organização? O que ainda falta fazer?
- 20) Estamos em plena Era Digital e implementação da Indústria 4.0. Qual o impacto e novas necessidades que este fator trará para o futuro do recrutamento?
- 21) No que diz respeito ao *turnover* de colaboradores, qual a sua opinião sobre este ponto? Que novas estratégias de retenção pode a empresa adotar?
- 22) Ainda sobre *turnover*: Qual o papel do departamento de RH? Qual a influência dos *teamleaders* neste ponto?
- 23) Gostaria de explorar ou acrescentar mais algum ponto?

ANEXO II - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

(RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados – Regulamento (EU) N.º 2016/679, de 27 de abril de 2016)

No âmbito de uma Investigação Qualitativa incluída no estudo de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA-GAIA) eu, Daniela Filipa Tavares Parracho, me encontro a realizar um estudo exploratório no Norte do País, onde o tema central é “Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Competências nas Organizações” sob orientação do Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira.

A informação será recolhida através de uma entrevista, a qual será gravada, para melhor assegurar a integridade e compreensão dos dados e o estudo da mesma não implica qualquer despesa ou risco para o entrevistado. Qualquer informação pessoal não será revelada ou publicada, apenas utilizada com fim académico.

A sua participação é voluntária, motivo pelo qual pode desistir a qualquer momento sem qualquer tipo de penalização.

Por favor leia atentamente o presente documento antes de assinar. Em caso de dúvida, não hesite em solicitar mais informações.

Eu, _____, declaro que:

Compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído, por isso, consinto que me entrevistem e gravem a entrevista (mediante o compromisso por parte do investigador de salvaguarda de anonimato e de total confidencialidade):

Sim Não

(Fica igualmente registado em áudio)

Data: ____ / ____ / ____

Assinatura: _____

ANEXO III – TABELA DE CODIFICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Competência	Definição de Competência	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de planeamento - Autonomia - Comunicação - Organização - Valor - Rigor - Característica diferenciadora - Pessoais versus técnica 	<p><i>A meu ver, as principais competências são capacidade de planeamento, organização, gestão de tempo, autonomia e capacidade de comunicação. E2</i></p> <p><i>Competência exige disciplina, rigor, que se seja ágil e dinâmico. E4</i></p> <p><i>Para mim uma competência é um valor, uma característica diferenciadora de uma pessoa. Habilidade natural para uma determinada tarefa. E8</i></p> <p><i>Para mim competência é saber-estar, saber-ouvir, saber-fazer! A meu ver a competência não é só técnica e terá de ser mais humana. E6</i></p> <p><i>Competência é uma capacidade, ou conjunto de capacidades, de desenvolver uma determinada temática. E7</i></p>
Função realizada	Principais competências para desempenhar a função	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento na área - Habilitações mínimas - Vontade de aprender e evoluir - Importância do talento - Soft e Hard skills - Importância das soft skills (valores humanos e inteligência emocional) - Organização e gestão de tempo 	<p><i>Em primeiro lugar têm de ter conhecimento da área, neste caso controlo humano computadorizado. É um dos principais critérios. E1</i></p> <p><i>A nível de habilitações tem de ter pelo menos o 12º ano, porque menos do que isso não é compatível com a função que vai exercer. E1</i></p> <p><i>O colaborador tem de ter gosto e vontade de querer aprender mais, de querer evoluir. Tem de mostrar algum talento, mas isso só no desenrolar da sua atividade. E1</i></p> <p><i>Em termos de skills, ponderava ambos, ou seja, hard and soft skills. E1</i></p> <p><i>Soft Skills são extremamente importantes. Valores humanos e inteligência emocional é</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Comunicação - Disciplina e rigor - Partilha de conhecimento - Proximidade - Espírito de equipa - Empatia - Autonomia - Humildade - Análise e resolução de problemas - Competências digitais 	<p><i> muito intrínseco de cada um e a capacidade de nos adaptarmos a personalidades tão diferentes e é o que nos distingue enquanto bons líderes. E3</i></p> <p><i> A meu ver a competência não é só técnica e terá de ser mais humana. É crucial saber estar com os outros, sermos empáticos ao ponto de nos sabermos colocar no lugar do outro. E6</i></p> <p><i> Ao contratar, neste momento, foco-me principalmente nos softskills. E7</i></p> <p><i> Na minha função em concreto é que é sem dúvida fundamental aplicar softskills. Sem as competências humanas seria impensável liderar uma equipa de 40 pessoas com toda a sua diversidade. E6</i></p> <p><i> A meu ver, as principais competências são capacidade de planeamento, organização, gestão de tempo, autonomia e capacidade de comunicação. E2</i></p> <p><i> Na minha função considero que temos uma vez mais rigorosos, dialogarmos assertivamente com as pessoas, pois todas elas são diferentes. E4</i></p> <p><i> Quanto às principais competências para a minha função, considero que as mais importantes é o acompanhamento da equipa no terreno, não ter receio de partilhar o conhecimento e a proximidade com as pessoas, por forma a proporcionar a escuta e atenção com as pessoas. E5</i></p> <p><i> Para a minha função em concreto, as competências essenciais são a resiliência, responsabilidade, empatia, humildade, autonomia e espírito de equipa E7</i></p> <p><i> capacidade de identificação e análise de problemas e consequentemente identificação de soluções. O facto de ser capaz de analisar a legislação,</i></p>
--	--	---	---

			<p><i>avaliar a aplicabilidade na Organização e competências digitais, claro, são extremamente importantes. E8</i></p> <p><i>Capacidade de autonomia, proatividade e assertividade E8</i></p>
	Diferença entre líder e chefe	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe diferenças - Empresa faz distinção - Líder deve ser natural - Importância das competências humanas - Chefe associado a intransigência e autoridade - Líder assertivo e educado - Proximidade - Chefe como policia - Pouca habilidade em interagir (chefe) - Líder motivador 	<p><i>Na minha perspetiva não existe diferença (...): um líder tem de saber ser chefe e um chefe tem de saber ser líder. E1</i></p> <p><i>Para mim é apenas uma palavra. Na minha cabeça é a mesma coisa, até porque idealmente deveríamos ser todos líderes. E7</i></p> <p><i>Na nossa realidade, aqui na empresa, fazemos essa distinção. O chefe é quem gere os operadores e o líder comparo ao nosso Responsável de Produção, quem dá as instruções aos chefes E1</i></p> <p><i>apesar de uns serem chefes-líderes e outros a típica figura militar autoritária e aí sim está a diferença entre ambos. E7</i></p> <p><i>. O líder tem de ser visto pelas pessoas como líder natural, que ganha o respeito pelas pessoas sem o exigir ou causar medo e autoridade E2</i></p> <p><i>É preferível ter um líder com competências humanas, do que alguém que seja muito bom tecnicamente, mas depois falte a questão da sensibilidade emocional. E2</i></p> <p><i>pois associo a uma pessoa intransigente, austera, sem empatia e que resolve as coisas de forma pouco ponderada. E3</i></p> <p><i>. De forma educada e assertiva, compreendendo-as e escutando-as, tirando o máximo partido das capacidades delas por forma melhorar os resultados da equipa e consequentemente da Organização. E3</i></p> <p><i>Eu acredito que as pessoas olham para um líder como um exemplo a seguir. Alguém inspirador, quase como um herói para quem o segue. Um</i></p>

			<p><i>chefe é uma figura autoritária, só isso. E4</i></p> <p><i>Na minha perspetiva o chefe é aquele que abusa do poder/autoridade sem se preocupar com os colaboradores. O líder considero que seja aquele que tem maior capacidade de reconhecer as necessidades dos colaboradores com a preocupação de os ajudar a superar os obstáculos E5</i></p> <p><i>Claro que existe! Liderar pelo exemplo é fundamental. Deve ser alguém que inspire o outro. E6</i></p> <p><i>um chefe não passa de um mero fiscal, um “polícia”. Desta forma, o chefe não tem qualquer competência e habilidade para lidar e interagir com as pessoas E8</i></p> <p><i>Um líder tem de ter a habilidade de retirar o melhor de cada um das suas individualidades e usá-las em prol daquilo que é o objetivo comum: a melhoria da Organização. E8</i></p>
<p>Gestão de pessoas na organização</p>	<p>Caracterização geral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A melhorar, mas ainda com trabalho pela frente - Importância da aptidão para a gerir - Importância da confiança - Formas de gerir diferentes por setores - Muito trabalho nos últimos anos - Aquém das expetativas - Falta de capacidade de liderança 	<p><i>No global, se tivesse de avaliar daria um Suficiente+, quase bom (risos). Mas sim, já tivemos pior e após algumas mudanças, com esta nova gestão, sinto que estamos a melhorar E1</i></p> <p><i>Penso que nos últimos 5 anos já demos passos importantes na Organização, ao trabalhar por exemplo a liderança e a questão dos valores da empresa. E2</i></p> <p><i>verifico que tenho colegas dentro da empresa que não o fazem bem, simplesmente porque não tem aptidão para gerir pessoas. E3</i></p> <p><i>Um teamleader também tem de ser uma pessoa confiante dela própria E3</i></p> <p><i>Penso que de setor para setor há diferentes formas de gerir pessoas e honestamente, às vezes não entendo o critério</i></p>

			<p><i>para selecionar as chefias para determinadas funções E4</i></p> <p><i>Penso que, desde há uns anos para cá, se tem feito um o grande trabalho na parte de gestão de pessoas E6</i></p> <p><i>Honestamente considero que seja uma gestão muito aquém das expectativas, para não dizer má... Isto porque, e no seguimento da questão anterior, a grande maioria das chefias existentes foram escolhidas com base nos seus hard skills, não tendo qualquer capacidade de liderança E8</i></p>
	Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho com o valor das pessoas - Confiança por parte do líder - Apoio por parte dos superiores e autonomia - Acompanhamento e integração - Ferramentas para a evolução pessoal 	<p><i>A nível de pontos fortes é que estamos agora a começar a trabalhar com as pessoas, com os valores e arte de cada um. E1</i></p> <p><i>considero que o meu líder confia em mim e que no caso de eu sentir alguma dificuldade E3</i></p> <p><i>Saber que tenho essa autonomia por um lado, e apoio por parte dos meus superiores é fundamental. E3</i></p> <p><i>o maior ponto forte foi o acompanhamento. Acho que têm existido uma preocupação neste sentido desde que os colaboradores são integrados. E5</i></p> <p><i>a Empresa proporciona todas as ferramentas necessárias para a evolução pessoal do colaborador, nomeadamente através de programas de formação individual ou coletiva, não olhando a custos para proporcionar as melhores competências aos seus técnicos E8</i></p>
	Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação na base dos “amigos do chefe” - Liderança no chão da fábrica: chefe como capataz 	<p><i>Quando entrei nesta empresa essa preocupação não existia e o que via a nível da avaliação das pessoas é que era tudo na base dos “amigos do chefe”, independentemente se faziam um bom ou mau trabalho. E1</i></p> <p><i>No que toca à liderança no chão de fábrica (...) a cultura ainda encara muito o chefe como o</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Ruído na comunicação - Resistência à mudança - Prevalência do autoritarismo - Liderança envelhecida - Barreiras à evolução da empresa - Gestão à base do medo 	<p><i>“capataz” e, (..) esta forma de olhar para o chefe como autoridade E2</i></p> <p><i>Uns são chefes, outros líderes E4</i></p> <p><i>A comunicação sofre imenso ruído e o que aparenta ser algo simples, sofre muitas más interpretações ou por vezes é inexistente. E5</i></p> <p><i>Sinto que é muito difícil entrar em certos setores, uma vez que há pessoas que ainda não aceitam isso. São muito resistentes à mudança e faltam-lhes uma mudança de mindset. E6</i></p> <p><i>No global da empresa, sem ser só o meu setor, é bastante heterogéneo, há de tudo, sendo que ainda prevalece bastante o autoritarismo e isso identifico como ponto fraco. E7</i></p> <p><i>a Organização apresenta um quadro de liderança com pessoas bastante envelhecidas, desgastadas, com maus vícios e sem competências essenciais à liderança. Pessoas que neste momento constituem uma barreira à evolução da empresa. E8</i></p> <p><i>Existem também ainda casos em que a gestão de pessoas é feita com base na ameaça e no medo, não sendo de todo uma forma aceitável de liderar uma equipa. E8</i></p>
	<p>Perspetiva administrativa versus perspetiva estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ambas as perspetivas - Aproximação perspetiva estratégica - Administrativa como base - Necessidade de maior envolvimento do RH 	<p><i>Antigamente era só administrativa, mas com a reestruturação da equipa de RH, neste momento já considero que seja bastante estratégica. Meio, meio. E1</i></p> <p><i>aproxima-se mais de uma perspetiva estratégica, já não é de agora, já acontece desde alguns anos para cá, mas ainda assim, a administrativa é essencial. Acaba por ser a base e o “esqueleto” E2</i></p> <p><i>Sem dúvida que se aproxima de uma perspetiva estratégica. (..)</i></p>

			<p><i>existe aqui claramente um envolvimento por parte deste departamento (RH) na promoção dos valores organizacionais. E8</i></p> <p><i>atualmente considero que temos um departamento de recursos humanos com forte influência na estratégia da organização e nos seus diversos setores. E7</i></p> <p><i>Estratégica, de há uns anos para cá mudou claramente a visão. E6</i></p> <p><i>No meu ponto de vista está mais estratégica de à algum tempo para cá, no entanto ainda bastante administrativa. E3</i></p> <p><i>Penso que deveria existir mais envolvimento por parte do departamento em determinados assuntos. E3</i></p> <p><i>Acho que tem um bocadinho de cada, no entanto penso que seja mais estratégica. E4</i></p> <p><i>Considero que se trate de uma perspetiva administrativa, mas já com um forte avanço estratégico. E5</i></p>
<p>Avaliação do desempenho</p>	<p>Sistema utilizado pela organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Gestão de Competências - Mudança de paradigma - Processo complexo 	<p><i>Concordo plenamente, sendo que o atual já não é o clássico modelo de desempenho, mas sim um modelo de gestão de competências E2</i></p> <p><i>O sistema atualmente utilizado é o ARTE, que não se trata propriamente de um modelo de avaliação de desempenho, mas sim um modelo de gestão de competências. Gosto deste modelo e trata-se de uma filosofia completamente diferente da anterior que se baseava numa avaliação de 1 a 5. E6</i></p> <p><i>- é sem dúvida uma mudança de paradigma, as pessoas são avaliadas qualitativamente e não quantitativamente, no entanto, continuo a achar que é um processo muito complexo .E7</i></p>

	<p>Critérios utilizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios com base nos 5 valores da empresa - Auto e heteroavaliação - Os critérios são o Rigor, Tenacidade e Espírito de Equipa. - Necessidade da inclusão da parte técnica 	<p><i>Esta avaliação rege-se com base nos cinco valores da empresa: Disciplina, Trabalho em Equipa, Responsabilidade, Compromisso e principalmente, Talento. E1</i></p> <p><i>Os critérios partem de uma base que são os valores da empresa, os cinco valores: responsabilidade, compromisso, disciplina, espírito de equipa e talento E2</i></p> <p><i>, no novo modelo existe um cruzamento entre a minha avaliação e a que o colaborador dá a ele próprio. Temos margem de conversar, defender pontos de vista e esclarecer mal-entendidos. E4</i></p> <p><i>Os critérios são a agilidade, rigor, tenacidade e espírito de equipa. Concordo, pois assim cada pessoa pode e deve ter uma atitude com base num processo de melhoria futura para cada um de nós. E5</i></p> <p><i>Os critérios são o Rigor, Tenacidade e Espírito de Equipa. E6</i></p> <p><i>que a parte técnica devia também ser incluída uma vez que para responder a uma avaliação não podemos deixar de avaliar o colaborador tecnicamente. E7</i></p>
	<p>Opinião (concordância versus discordância)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concordância - Modelo mais justo - Não existe - Facilita a comunicação - Partilha de perspetivas 	<p><i>Concordo totalmente. E1</i></p> <p><i>Parece-me um modelo muito mais justo e transparente que o anterior, com um objetivo mais humano e genuíno. E2</i></p> <p><i>Não concordo, nem discordo, uma vez que na minha empresa ela não existe. E3</i></p> <p><i>Não tenho conhecimento de qualquer modelo de avaliação de desempenho. E8</i></p> <p><i>É assim, com o modelo atual de competências eu concordo, mas lá está, o líder melhor do que ninguém para conhecer as pessoas com quem trabalha. E4</i></p>

			<p><i>Concordo, penso que facilita muito mais a comunicação e proporciona a partilha de perspectiva de cada um e consequentemente ajuda na gestão de conflitos/resolução de problemas em conjunto. E5</i></p> <p><i>Penso que a Organização tem receio de definir uma avaliação de desempenho porque os resultados de algumas pessoas que pensam ser as pessoas certas para o lugar certo, iria ser claramente insatisfatória. E8</i></p>
	Sistema alternativo à AD	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo atual faz mais sentido que o anterior - Desenvolver e adaptar o sistema para evitar injustiças - Modelo atual correto - Junção dos dois modelos - Competências técnicas avaliadas numericamente - Métrica equitativa e justa 	<p><i>O antigo é para dispensar completamente porque não era de todo a melhor forma de avaliar as pessoas. Infelizmente ainda prevalecia o fator das amizades e favoritismos E1</i></p> <p><i>Penso que o modelo de gestão de competências deveria ser adaptado por forma a conseguirmos avaliar as pessoas e o seu desempenho sem correr o risco de se tornar injusto. E3</i></p> <p><i>Sou totalmente apologista do novo modelo de gestão de competências, no entanto penso que ainda pode ser melhorado. Tal como já referi, na minha opinião o ideal deveria ser adaptar algumas perguntas, simplificando-as. E7</i></p> <p><i>Existe e a empresa já o pratica. O modelo de competências é a meu ver o modelo ideal, ainda que necessite de melhorias. E5</i></p> <p><i>Faria a junção dos dois modelos, sendo que só utilizaria a escala de 1 a 5 no que toca à parte das competências técnicas. E6</i></p> <p><i>Bem ou mal, essa métrica deve permitir avaliar e comparar a performance das pessoas de forma equitativa, evitando que cada um avalie à sua maneira. E8</i></p>
Gestão do talento	Caracterização geral	- Preocupação recente	<i>Está a começar a fazer sentido, mas uma vez que é uma preocupação muito recente, considero que só daqui a uns tempos se vai notar a diferença.</i>

		<ul style="list-style-type: none"> - Esforço real por parte do GRH - No bom caminho - Mais esforço por parte das pessoas - Forma informal - Importância das Conversas com sentido - Feita de forma incorreta - Bom acompanhamento - Formação - Existência de promoções - Não permite a progressão interna - As pessoas saem por não se reverem nos modelos de gestão 	<p><i>Mas sim, noto que já existe o esforço e preocupação por parte da GRH. E1</i></p> <p><i>Penso que estamos no bom sentido, mas ainda falta bastante. As pessoas se querem também tem de correr atrás, não se podem só queixar de não dar as oportunidades, porque na hora da verdade a empresa dá a oportunidade e poucos são os que a aproveitam. E4</i></p> <p><i>o que temos é de uma forma informal em que cada responsável identifica as pessoas que considera serem chave para aquele departamento. E2</i></p> <p><i>através das Conversas com Sentido, também pretende ir ao encontro deste ponto, ou seja, ao identificar as competências dos colaboradores E2</i></p> <p><i>Não, considero que deveria existir um modelo formalizado de gestão de talento e um maior acompanhamento no desenvolvimento das pessoas. E3</i></p> <p><i>É feita sim, mas não concordo que seja de forma conveniente. E6</i></p> <p><i>Há claramente uma gestão de talentos, no entanto, continuo a questionar-me como há certas escolhas que acontecem e que ninguém percebe com base em quê. E6</i></p> <p><i>Considero, pois de momento as pessoas integradas têm um bom acompanhamento e formação (que antes não tinham), inclusive uma visita à empresa com todo a explicação do processo de fabrico. E5</i></p> <p><i>Já demos passos nesse sentido, inclusive já tivemos promoção de colaboradores e já fornecemos colaboradores do nosso setor. E7</i></p> <p><i>Para além da questão falada anteriormente referente à má gestão de pessoas que conduz à</i></p>
--	--	---	---

			<i>saída das pessoas com competências da Organização por não se reverem nessa forma de gestão, existe aqui também o facto de não se permitir a progressão interna de carreira. E8</i>
	Adequação dos critérios de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação dos critérios - Evolução de critérios 	<p><i>Sim, concordo. Estes critérios são A (agilidade), R (rigor), T (tenacidade) e E (espírito de equipa) e passam por ouvir as pessoas e trabalhar psicologicamente com as pessoas, aproveitar o talento delas. E1</i></p> <p><i>Penso que haja uma evolução, considero que as pessoas não são números e não nos podemos basear numa tabela, pois isso irá criar limitações aos colaboradores. E5</i></p>
	Como deveria ser feita	- Desenvolvimento de um modelo formal	<i>Não, considero que deveria existir um modelo formalizado de gestão de talento e um maior acompanhamento no desenvolvimento das pessoas. E3</i>
Formação	Oportunidades de formação	<ul style="list-style-type: none"> - Formações ao nível de desenvolvimento pessoal - Formação inclusão e empoderamento da mulher - Incentiva a formação - Formação com fator de crescimento - Pouco aproveitada - Problemas de mentalidade - Importância da estratégia RH 	<p><i>Sim, sem dúvida. E fornece a largos passos de diferença de muitas outras que conheço e onde já trabalhei. A empresa atualmente está a fornecer duas grandes formações de desenvolvimento pessoal. E1</i></p> <p><i>Sim, tal como referi acima, proporciona todas as ferramentas necessárias para a evolução pessoal do colaborador, nomeadamente através de programas de formação individual ou coletiva E8</i></p> <p><i>Fornece e incentiva a isso! No caso da empresa onde trabalho, em concreto a minha chefia, incentiva e acredita muito na formação como um crescimento constante. E2</i></p> <p><i>Sim, a empresa dá muita formação e por forma a darem ferramentas que proporcionem uma melhoria nas funções e até desenvolvimento pessoal. E3</i></p> <p><i>Fornece, sem dúvida. Total! Pena que nem todos adiram e aproveitem. E4</i></p>

			<p><i>Sim, inclusive proporciona formações de enriquecimento e desenvolvimento pessoal. E5</i></p> <p><i>existe em muitos setores a mentalidade de que a formação é uma perda de tempo e que um colaborador se vai para formação é mal visto porque não quer é trabalhar, ou então são questionados pela chefia sobre o seu trabalho. E6</i></p> <p><i>Desde que os RH passaram a estratégicos a resposta à formação também teve uma mudança notória. Hoje em dia a preocupação é genuína e fazem formação a pensar na gestão de talento e visão estratégica. E7</i></p>
<p>Gestão de competências</p>	<p>Caracterização geral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa “Conversas com sentido! - Reconhecimento e motivação - Acompanhamento diferente para os operadores - Modelo ARTE - Identificação dos pontos fortes e fracos 	<p><i>Houve um programa, e isso sim foi a mudança radical nesta forma de gerir as competências dos colaboradores, intitulada de “Conversas com Sentido”. E1</i></p> <p><i>Após a conversa com sentido saí de outra forma – muito mais motivado – e senti que a pessoa acima de mim, neste caso a minha chefia, afinal de contas está bem ciente das minhas capacidades e do meu desenvolvimento. E1</i></p> <p><i>. Eu acho que pelo menos estas pessoas que estão num determinado nível, deveria haver outro tipo de acompanhamento por parte do departamento de RH. E3</i></p> <p><i>É feita através do novo modelo de competências, o ARTE, em que tanto a chefia como o colaborador respondem a um questionário que obriga a uma introspeção de si próprios e dos seus softskills com base na agilidade, rigor, tenacidade e espírito de equipa. E7</i></p> <p><i>promove uma identificação dos pontos fortes e fracos das competências de cada colaborador, proporcionando uma auto-avaliação individual e uma avaliação da chefia que é posteriormente discutida numa conversa franca entre trabalhador e chefia. E8</i></p>

	<p>Contribuição para a gestão e retenção de talentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Boa contribuição - Desenvolvimento de competências - Alinhamento - Transparência na comunicação - Aproveitamento das oportunidades dadas - Importância do acompanhamento e comunicação - Reconhecimento - Sinalização de colaboradores - Importante fator motivacional 	<p><i>Este Modelo de Competências que lhe falei, já foi executado uma primeira vez e já deu frutos, comprovando isso mesmo. Já deu para descobrir talentos desconhecidos, porque muitas das vezes as pessoas têm talento, mas fecham-se para si, não transmitem. E1</i></p> <p><i>Através do desenvolvimento de competências do colaborador, tudo indica que a pessoa se vai desenvolver enquanto profissional, principalmente nas competências identificadas como sendo o foco. E2</i></p> <p><i>Considero que contribui para um maior alinhamento e transparência na comunicação. E3</i></p> <p><i>Penso que o crescimento passa pela oportunidade que pode ser dada dentro da própria empresa, evoluir na função ou ser promovido para outro setor. E4</i></p> <p><i>a grande maioria também valoriza outros benefícios que a empresa dispõe. Por exemplo, o acompanhamento, a comunicação, corresponder aos objetivos das pessoas. E5</i></p> <p><i>Eu acho que as pessoas podem abrir horizontes e ficarem muito contentes na Organização se sentirem o reconhecimento da sua equipa e respetiva liderança E6</i></p> <p><i>O reconhecimento das mais valias e competências dos trabalhadores, bem como a definição de compromissos e objetivos para a melhoria de determinadas competências que a Organização considera importante, cria um fator motivacional muito importante. E8</i></p> <p><i>Este modelo traz isso nas conversas que se tem com as pessoas. Ao falar e conhece-las melhor conseguimos sinalizar alguns colaboradores com potencial para num futuro ter em consideração para uma dada função. E7</i></p>
--	--	--	--

Motivação e satisfação no trabalho	Contribuição da AD	<ul style="list-style-type: none"> - Importante contribuição - Problemas com a justiça dos modelos - Não contribui - A AD não é percebida pelos colaboradores - Falta de adesão espontânea a formações - Sentimento de injustiça 	<p><i>Essencialmente os cinco valores da Organização e que a meu ver, faz com que as pessoas sejam avaliadas de forma mais justa, o que naturalmente se traduz numa maior satisfação e motivação por parte dos colaboradores. E1</i></p> <p><i>Considero que seja muito difícil ser um modelo justo para todos, muito pelo contrário. E2</i></p> <p><i>Considero que era importante este modelo existir, mas sem dúvida que devia ser reformulado, pois não tem de todo em conta a justificação do colaborador e é meramente decidida pelos teamleaders e por vezes os operadores não concordam. E3</i></p> <p><i>Penso que estamos uma vez mais no caminho certo para lá chegar, pena é não haver mais pessoas a aderir a formações de livre e espontânea vontade. E4</i></p> <p><i>Não, considero que promove o sentimento de injustiça e consequentemente um sentimento de desmotivação E5</i></p> <p><i>Pelo contrário, contribui para uma maior insatisfação. E6</i></p> <p><i>A transparência e comunicação nem se compara e existe um sentimento de maior injustiça E7</i></p> <p><i>Não, considero que cria sentimento de injustiça e revolta interna. E8</i></p>
	Contribuição da GC	<ul style="list-style-type: none"> - Importante contribuição - Melhoria da comunicação - objetividade e justiça - Importancia dos dois modelos de GC 	<p><i>O facto do colaborador e chefia reunirem para dar feedback, origina que exista o esclarecimento de muitas questões e mal-entendidos, bem como aumenta a transparência por parte de ambos. E1.</i></p> <p><i>! Um modelo muito mais objetivo, mais justo, mais humano, mais focado nas pessoas e no crescimento delas! E2</i></p> <p><i>este modelo ajuda a conhecer melhor o colaborador, no entanto, ainda não ajuda os</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Contribui para a motivação e desmotivação - Deve sofrer um upgrade - Promove a comunicação e transparência 	<p><i>teamleaders a gerir propriamente a carreira dos colaboradores. E4</i></p> <p><i>Sim, sem dúvida que contribui para a motivação e desmotivação dos colaboradores pois permite uma comunicação justa e muito mais transparente. E5</i></p> <p><i>Acredito que o facto de proporcionar a comunicação seja fundamental para o envolvimento do colaborador com a equipa e desta forma trabalhar mais motivado e satisfeito. E6</i></p> <p><i>Contribui claro, é um sistema que promove a comunicação e a transparência, consequentemente o bom ambiente de trabalho, ou seja, tudo fatores que favorecem a motivação e satisfação dos colaboradores. E7</i></p>
	<p>Principais fatores influenciadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Componente psicológica - Empoderamento - Estabilidade - Remuneração - Formação - Reconhecimento - Depende da posição do trabalhador - ambiente de trabalho - progressão de carreira 	<p><i>Na minha opinião penso que estamos a começar a trabalhar a componente psicológica. E1</i></p> <p><i>Os colaboradores, principalmente os de chão de fábrica, identificaram a estabilidade. As pessoas sentem que é uma empresa que lhes permite ter uma carreira a longo prazo. E2</i></p> <p><i>Penso que o que mais interessa para a maioria da população da empresa ainda é o salário. Quem recebe o ordenado mínimo ainda não consegue valorizar o que vai para além disso, pois muitas das vezes não conseguem pagar as suas contas ao final do mês. E3</i></p> <p><i>Outro fator que a empresa tem de muito bom é a oportunidade de formação, algo que principalmente os jovens, dão muito valor numa fase de ambição desmedida pelo conhecimento. E4</i></p> <p><i>Penso que o fundamental seja sem dúvida o reconhecimento. As pessoas desmotivam quando sentem falta deste fator e</i></p>

			<p><i>consequentemente vivem o seu dia-a-dia insatisfeitos E6</i></p> <p><i>Naturalmente que a estabilidade e o fator financeiro têm influência, mas na minha visão, é sem dúvida o trato e o reconhecimento E6</i></p> <p><i>Claro que dentro se tivermos dois colaboradores com o mesmo salário, podemos ver quem se sente mais satisfeito com outros fatores como por exemplo o facto de ser ouvida, ter voz e oportunidade de se manifestar, por sentir reconhecimento por exemplo e se isso não existir saem. E7</i></p> <p><i>Os principais fatores de motivação e satisfação dos colaboradores são: nível salarial, envolvimento e participação em projetos estratégicos da Organização, condições de trabalho, benefícios, ambiente de trabalho, reconhecimento, estabilidade e progressão de carreira. E8</i></p>
	O que pode ser feito	- Atenção a datas especiais	<i>Sugeria por exemplo dar mais atenção a datas especiais, comemorar e partilhar com a Organização através dos televisores nos refeitórios ou simplesmente chamar a pessoa ao departamento e dar um miminho simbólico. E4</i>
Novas tecnologias (Indústria 4.0)	Impacto no recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades dos trabalhadores mais antigos - Skill cada vez mais importante - Trabalhadores cada vez mais novos - Maior exigência - Reorganização de pessoal - Obrigatoriedade de skills digitais 	<p><i>No caso de operadores fabris, sem dúvida que os mais antigos vão sentir maior dificuldade em adaptar-se à mudança e à necessidade que o futuro da indústria 4.0 exige. No futuro teremos necessidade de pessoas muito mais qualificadas. E1</i></p> <p><i>Penso que se trata de um skill que os recrutadores terão de ter mais sensibilidade e estar mais atentos que é precisamente esta competência digital ou no mínimo ter abertura para aprender. E2</i></p> <p><i>Acho que inevitavelmente serão pessoas cada vez mais novas, pois tem de perceber bastante de tecnologia. E3</i></p> <p><i>Penso que o recrutador vai passar a ser ainda mais</i></p>

			<p><i>exigente. Tem de tentar perceber ao máximo se a pessoa é dinâmica, proativa e de fácil adaptação às novas tecnologias. E4</i></p> <p><i>Penso que teremos de ser mais exigentes relativamente à qualificação das pessoas, tendo em conta que o posto disponível tem uma responsabilidade acrescida. E5</i></p> <p><i>vai implicar um recrutamento muito diferente de há 10 anos atrás e cada vez mais ser muito mais exigente por forma a dar resposta às necessidades tecnológicas existentes. E7</i></p> <p><i>É fundamental identificar os colaboradores que vão sentir este impacto e antecipar a formação por forma a proporcionar uma melhor adaptação à função. E6</i></p> <p><i>Em primeiro lugar existe aqui um claro nível de Skills digitais que passam a ser necessários para quase todos os postos de trabalho. E8</i></p>
	<p>Novas necessidades de recrutamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Níveis académicos superiores - Melhoria de condições 	<p><i>a entrada da Era digital, vai implicar maior conhecimento e consequentemente pessoas com mais estudos, precisamente para estarem cientes e mais familiarizados com as novas tecnologias. E1</i></p> <p><i>temos de enquanto empresa, mudar algumas coisas, como o aumento do salário, criação de um subsídio de risco, melhorar a segurança das máquinas, bem como as condições dos colaboradores. E4</i></p> <p><i>Este requisito consequentemente origina a que seja necessário um ajuste salarial e desta forma juntamos o útil ao agradável. E5</i></p> <p><i>Naturalmente que isto implica níveis salariais superiores, bem como condições de trabalho e uma forma de trato muito mais cuidada. E7</i></p>

Turnover	Opinião geral	<ul style="list-style-type: none"> - Questões administrativas - Dispendioso - Importância fator monetário - Ocupa muito tempo - Responsabilidade das lideranças 	<p><i>por causa de situações administrativas, esse operador não passa a efetivo porque fica vinculado à empresa. E1</i></p> <p><i>Se não o fizer, acaba por ser mais dispendioso dispensar quando o colaborador já está efetivo. E1</i></p> <p><i>Acho que as pessoas ainda são muito movidas pelo fator monetário, e ainda que a empresa não pague mal, penso que deverá investir mais neste ponto até porque a concorrência é bastante elevada. E3</i></p> <p><i>tem consequências no departamento de Recursos Humanos que tem de dedicar mais tempo à seleção, integração e formação dos colaboradores. E5</i></p> <p><i>temos de despende colaboradores mais experientes para ensinar os recém-chegados e dedicar tempo a acompanhá-los, conhece-los, perceber o estado emocional deles, as suas necessidades e competências E5</i></p> <p><i>É preciso fazer com que os colaboradores não se sintam um número, mas sim um elemento importante na equipa. A meu ver isto sim, são tudo fatores diferenciadores. E6</i></p> <p><i>Tal como já fui referindo em questões anteriores, considero que as lideranças e a falta de exigência e rigor para com as mesmas, são os grandes responsáveis pelo nível de turnover verificado na Organização. E8</i></p>
	Estratégias alternativas de retenção	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar pessoas (desmotivação) - Remuneração mais alta (chão de fábrica) - Contratos sem termo - Apostar na formação 	<p><i>No fundo, a minha estratégia seria fazer uma seleção das pessoas (...) aquelas que se nota desmotivação e que por mais oportunidades que se dê não demonstram melhoria, para mim essas sim deveriam ser dispensadas. E1</i></p> <p><i>No caso de colaboradores de chão de fábrica, sou da opinião que os salários deviam ser superiores. E2</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer as condições mínimas - Pode ser importancia - Gestão de carreiras integradas - Rever a comunicação - Problema da hierarquização 	<p><i>, através de contratos sem termo, proporcionando estabilidade, em vez de contratar de forma mais precária. E2</i></p> <p><i>No caso de colaboradores de gabinetes, já seria apostar nos benefícios e formação. E2</i></p> <p><i>As únicas formas de se motivar e garantir que se seguram as pessoas é oferecer condições mínimas. Quer de infraestruturas, que podiam ser melhores, bem como de estacionamento, oferta de cantinas, ginásios, etc. E3</i></p> <p><i>A rotatividade das pessoas é importante, até mesmo para não ficar monótono, repetitivo e cansativo. E4</i></p> <p><i>Existe uma relação automática entre ambos e também por isso é que tem de ser departamentos alinhados. E5</i></p> <p><i>Faria todo o sentido, pelo menos para determinados cargos, termos uma gestão de carreiras implementada. E7</i></p> <p><i>Outro aspeto que a empresa deverá rever é a sua comunicação. O facto de existir uma enorme hierarquização, cria um elevado afastamento dos colaboradores para com a gestão de topo, aumentando a barreira à comunicação, criando uma sensação de isolamento dos colaboradores. E8</i></p>
	<p>Papel do departamento de RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração com teamleaders - Analisar os motivos - Envolver com gestão a produção - Incentivos monetários - Atenção às necessidades 	<p><i>A meu ver os teamleaders tem de trabalhar em conjunto com o departamento de Pessoas. E1</i></p> <p><i>No papel do departamento dos RH, juntamente com os próprios teamleaders das equipas deviam estar mais alinhados. Atuar em conjunto. E4</i></p> <p><i>O departamento de RH deve analisar os motivos do turnover, por exemplo através de entrevistas de saída. E2</i></p> <p><i>Acho que o papel dos RH deveria passar por se</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas em situações de insolvência - Políticas de substituição 	<p><i>envolverem mais com a gestão da produção. Quando existe uma demissão, por exemplo, sugiro que passem a fazer entrevistas de saída. E3</i></p> <p><i>Os RH em concreto, também poderiam apostar mais em incentivos monetários aos colaboradores E4</i></p> <p><i>Quanto ao papel dos RH, penso que passa pela atenção às necessidades dos colaboradores E5</i></p> <p><i>o departamento de RH não tem influência neste assunto a não ser quando se tratam de situações de insolvência ou rescisões contratuais por fatores mais específicos. E6</i></p> <p><i>Neste seguimento, a meu ver é fundamental que os RH tenham uma noção de políticas de substituição. E7</i></p>
	<p>Influência dos teamleaders</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboração com RH - Dar atenção às pessoas - Responder proactivamente às necessidades - Responsáveis pela decisões de abandono 	<p><i>A meu ver os teamleaders tem de trabalhar em conjunto com o departamento de Pessoas. E1</i></p> <p><i>No caso da influência das lideranças, é perceber e conhecer as suas pessoas. Dar atenção e saber o que esperar das pessoas. E2</i></p> <p><i>No caso dos teamleaders é necessário estarem constantemente atentos às suas equipas, conhecê-los e saberem identificar colaboradores com competência para substituir alguém no caso de uma demissão por exemplo. E7</i></p> <p><i>No caso dos teamleaders, o nosso papel passa por ouvir as pessoas e dar resposta às suas necessidades. E3</i></p> <p><i>a influencia passa muito por os ouvir, escutar, compreender o lado deles e fazer com que eles vejam o lado das lideranças. E4</i></p> <p><i>teamleaders e tentar responder o mais proactivamente possível. E5</i></p> <p><i>São as lideranças que os conhecem e são elas que tem o</i></p>

			<i>dever de os acompanhar e perceber quando alguém está satisfeito ou insatisfeito. E6</i>
Fim de entrevista	Pretende acrescentar algo?	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa excelente no que concerne à gestão de competências - Importância cada vez mais da GERH - Existência de uma mentalidade fechada 	<p><i>Posso acrescentar que desde o primeiro momento em que vim trabalhar para esta empresa, comparando com muitas que já conheci ou ouço falar, esta empresa é uma excelente empresa! E1</i></p> <p><i>As oportunidades não se comparam às de hoje em dia e realmente hoje em dia já se dá valor e tem um papel muito preponderante na tomada de decisão. Chegou a um nível de braço direito da administração, à semelhança do IT. E2</i></p> <p><i>Apenas acrescento que tenho pena da mentalidade fechada que ainda existe dentro da organização, que muitas das vezes a evolução só não é maior também derivada a essas pessoas. E5</i></p>