



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO GESTOR:**  
**PERCEÇÃO DE GESTORES DE PME**

**Daniela Gonçalves Teixeira**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada**

Bragança, dezembro 2022.



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO GESTOR:  
PERCEÇÃO DE GESTORES DE PME**

**Daniela Gonçalves Teixeira**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada**

Bragança, dezembro 2022.

## Resumo

A principal motivação para realizar este estudo foi analisar e compreender as percepções dos gestores de empresas sobre as competências profissionais associadas à sua atividade, partindo da seguinte questão: *Que competências profissionais um gestor mais valoriza na sua atividade?*

O enquadramento teórico foi desenvolvido através de uma vasta pesquisa bibliográfica, com principal foco na gestão de recursos humanos, assim como, nas competências dos gestores.

O estudo empírico foi desenvolvido através de um trabalho de natureza qualitativa, sendo a entrevista semiestruturada a técnica de recolha de dados utilizada e a análise de conteúdo a técnica utilizada para o tratamento dos dados. O tipo de amostragem escolhida foi a amostragem não probabilística por conveniência, sendo esta composta por seis gestores de empresas.

Após a realização das entrevistas foi realizada a sua transcrição e, posteriormente procedeu-se à análise de conteúdo. Por fim, procedeu-se à descrição, interpretação e análise dos resultados obtidos.

A partir da análise dos resultados foi possível identificar um conjunto de competências que os gestores mais valorizam na sua atividade, designadamente as competências técnicas e científicas referidas pela maioria dos entrevistados. Foram igualmente enumeradas as competências de liderança, de organização, de gestão e as interpessoais. No entanto, é de realçar que apenas três entrevistados referiram as competências interpessoais.

Com esta análise constatou-se, também, que as qualidades e competências mais valorizadas nos colaboradores foram essencialmente as técnicas e científicas e, as competências interpessoais. Saliencia-se de igual forma a proatividade, o espírito crítico, a honestidade, a responsabilidade e o empenho.

**Palavras-chave:** Gestor, Análise de conteúdo, Competências profissionais.

## Abstract

The main motivation to carry out this study was to analyze and understand the perceptions of company managers about the professional skills associated with their activity, starting from the following question: *What professional skills does a manager value most in his activity?*

The theoretical framework was developed through vast bibliographic research, with a main focus on the management of human resources, as well as on the skills of managers.

The empirical study was developed through a work of a qualitative nature, with the semi-structured interview being the data collection technique used and the content analysis the technique used for the data processing. The type of sampling chosen was non-probabilistic sampling for convenience, which is composed of six company managers.

After the interviews, their transcription was carried out and, later, the content analysis was carried out. Finally, the results obtained were described, interpreted and analyzed.

From the analysis of the results it was possible to identify a set of competencies that managers value most in their activity, namely the technical and scientific skills referred to by most respondents. Leadership, organization, management and interpersonal skills were also listed. However, it should be noted that only three interviewees referred to interpersonal skills.

With this analysis it was also found that the main qualities and skills most valued in employees were essentially technical and scientific and interpersonal skills. Proactivity, critical spirit, honesty, responsibility and commitment.

**Keywords:** Manager, Content analysis, Professional skills.

# Dedicatória

*Dedico este trabalho ao meu avô Joaquim, ao meu avô Guilhermino e às minhas estrelinhas, que ficariam muito orgulhosas de mim por esta conquista, avó Ernestina e avó Adelaide.*

## Agradecimentos

Terminado este importante capítulo na minha formação académica, ficam na memória as pessoas que me acompanharam e apoiaram nesta jornada.

A minha primeira palavra de agradecimento vai para os meus pais, João e Angélica, o meu obrigada pela paciência, preocupação e conselhos que me transmitiram. Por me proporcionarem a oportunidade de prosseguir os meus estudos, pois, sem eles nada disto teria sido possível.

À minha orientadora, professora Lúcia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada o meu sincero agradecimento pela orientação, disponibilidade, conhecimentos transmitidos e por toda a ajuda durante esta investigação, sem dúvida que a sua contribuição foi essencial.

À minha irmã Sofia que sempre esteve lá para me apoiar e ajudar em tudo que estava ao seu alcance. Obrigada por toda a motivação que me proporcionou e por não me deixar baixar os braços ao longo desta caminhada.

Ao meu namorado Tiago por toda a paciência que teve ao longo deste percurso para ouvir os meus desabafos, por todo o carinho, força e compreensão. Por todas as palavras de incentivo que me transmitiu, por estar sempre ao meu lado nos momentos mais difíceis e pelo apoio incondicional que me deu.

À minha amiga Natália por toda a ajuda disponibilizada, por todo o incentivo dado e por todas as vezes que me chamou à atenção para me focar no que realmente importava.

À minha amiga Joana que sempre se disponibilizou para me ajudar em tudo aquilo que fosse necessário e por toda a força que me transmitiu e, que mesmo longe está sempre lá.

A todos os professores que fizeram parte deste longo percurso, por todos os conhecimentos que me transmitiram.

Aos seis entrevistados que disponibilizaram do seu precioso tempo para partilharem comigo as suas experiências e opiniões.

Ao resto da minha família, em especial aos meus avós e à minha tia Arminda por todo o carinho.

Às minhas amigas Margarida, Rita e dona Tina por todo o apoio.

A todos os que contribuíram para a realização deste trabalho e me ajudaram a chegar até aqui, o meu muito obrigada.

## **Siglas**

GERH- Gestão Estratégia de Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

PME- Pequenas e médias empresas

RH- Recursos Humanos

# Índice Geral

Índice Geral .....	viii
Índice de Figuras .....	x
Índice de Tabelas.....	xi
Introdução.....	1
1. A GRH no quadro global da gestão .....	3
1.1 Enquadramento histórico da GRH .....	4
1.2 A gestão de pessoas em PME.....	6
1.3 Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	9
2. Competências do gestor.....	11
2.1 Conceito de competências.....	12
2.2 Classificação de competência .....	14
2.3 As competências do gestor de pessoas.....	16
2.4 Desenvolvimento Profissional.....	18
2.5 Gestão de competências .....	19
2.5. Avaliação de competências .....	21
3. Metodologia .....	23
3.1 Metodologia adotada .....	24
4. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	27
4.1 Percurso profissional do gestor.....	28
4.1.1 Formação base.....	28
4.1.2 Anos de experiência .....	28
4.1.3 Cursos de formação frequentados .....	30
4.1.4 Síntese.....	30
4.2 Desenvolvimento profissional .....	31
4.2.1 Áreas de formação dos colaboradores.....	31
4.2.2 Desafios das organizações.....	33
4.2.3 Atividade profissional.....	38
4.2.4 Formação base e experiência de um gestor.....	41
4.2.5 Conflitos organizacionais .....	45

---

4.2.6 Competências profissionais .....	47
4.2.7 Síntese .....	48
4.3 Relação entre a chefia e colaboradores .....	50
4.3.1 Feedback construtivo.....	50
4.3.2 Comunicação organizacional .....	51
4.3.3 Síntese.....	53
4.4 Avaliação de desempenho profissional .....	54
4.4.1 Avaliação de competências .....	54
4.4.2 Síntese.....	56
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	58
Referências Bibliográficas .....	61
Anexos .....	69
Anexo A Guião da Entrevista.....	69
Anexo B Email de convite para a participação da entrevista.....	72
Anexo C Transcrição do discurso do E1 .....	73
Anexo D Transcrição do discurso do E2 .....	80
Anexo E Transcrição do discurso do E3.....	83
Anexo F Transcrição do discurso do E4.....	88
Anexo G Transcrição do discurso do E5 .....	92
Anexo H Transcrição do discurso do E6 .....	97
Anexo I Grelha de análise de conteúdo: Percurso profissional .....	100
Anexo J Grelha de análise de conteúdo: Desenvolvimento profissional.....	102
Anexo K Grelha de análise de conteúdo: Relação entre a chefia e os colaboradores .....	113
Anexo L Grelha de análise de conteúdo: Avaliação de desempenho profissional .....	115

# Índice de Figuras

Figura 1: Períodos de evolução.....	5
Figura 2: Habilitações académicas dos entrevistados.....	28
Figura 3: Experiência na área de gestão dos entrevistados. ....	29
Figura 4: Cursos de formação na área de gestão dos entrevistados. ....	30
Figura 5: Requisitos de sucesso de uma organização. ....	35
Figura 6: Tarefas que um gestor desempenha. ....	41
Figura 7: Causas e estratégias de resolução. ....	46
Figura 8: Competências profissionais valorizadas. ....	48
Figura 9: Troca de feedback.....	51
Figura 10: Comunicação. ....	52

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Objetivos organizacionais e individuais. ....	8
Tabela 2: Desafios que um gestor enfrenta. ....	38
Tabela 3: Matriz de Entrevista.....	69
Tabela 4: Grelha de análise de conteúdo: Percurso profissional. ....	100
Tabela 5: Grelha de análise de conteúdo: Desenvolvimento profissional. ....	102
Tabela 6: Grelha de análise de conteúdo: Relação entre a chefia e os colaboradores. ....	113
Tabela 7: Grelha de análise de conteúdo: Avaliação de desempenho.....	115

## **Introdução**

Nos dias de hoje, o papel de um gestor é fundamental para o bom funcionamento de uma organização e dos respetivos colaboradores. Relativamente ao gestor, este tem a finalidade de coordenar e controlar a estrutura envolvente relacionada às metas estabelecidas (Mcnamara, 2011). Por sua vez, uma organização tem como propósito a otimização dos recursos disponíveis para garantir a realização das metas propostas no planeamento. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) possibilita uma cooperação eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, ou seja, trata como os indivíduos se estruturam para orientar e gerir o comportamento humano no ambiente organizacional (Chiavenato, 2014).

O conceito de competência é caracterizado como um atributo esperado de um indivíduo. Para tal, o gestor deve trabalhar arduamente para o seu próprio desenvolvimento e para que construa competências específicas que vão ao encontro das suas necessidades de identidade pessoal e profissional, sendo ao mesmo tempo responsável por desenvolver as competências dos outros participantes no ambiente de trabalho (Lisboa, 2006). Foi no seguimento deste contexto que se originou a principal motivação e relevância deste estudo, tendo como principal base o facto de que

o gestor não deve ter apenas conhecimentos teóricos, mas sim conseguir transferir esse conhecimento para a prática.

Este estudo tem como ponto de partida a seguinte questão: *Que competências profissionais um gestor mais valoriza na sua atividade?*

O objetivo central é analisar e compreender percepções dos gestores de empresas sobre as competências profissionais associadas à sua atividade.

A técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista, tendo sido inicialmente elaborado um guião de apoio à mesma. Esta teve o intuito de entender quais as opiniões dos entrevistados acerca desta temática. A escolha recaiu sobre a entrevista semiestruturada, que é de carácter livre, permitindo ao entrevistado dar respostas abertas e subjetivas, de modo que o entrevistado tenha oportunidade de se exprimir de forma clara e expor as suas vivências (Pocinho, 2012).

O processo de amostragem adotada neste estudo foi a amostragem não probabilística por conveniência, e foi composta por 6 gestores de empresas. Este estudo caracteriza-se como qualitativo, pois os entrevistados terão a oportunidade de expor os seus pensamentos e vivências, de modo que através do seu depoimento seja possível comparar situações vivenciadas com informações referidas na pesquisa bibliográfica, sendo também caracterizado pela sua natureza exploratória e carácter descritivo. Após a realização das entrevistas procedeu-se à sua transcrição. Posteriormente, efetuou-se a análise de conteúdo, tendo sido elaboradas grelhas de análise de conteúdo de forma a sintetizar a informação recolhida e permitindo a sua categorização. Foi, portanto, necessário proceder à síntese dos dados recolhidos, onde se procedeu à codificação e categorização, estabelecendo-se assim, categorias, subcategorias, descritores e unidades de registo.

A abordagem desta pesquisa divide-se essencialmente em quatro partes. A primeira é a revisão de literatura, que por sua vez se divide em dois capítulos: o primeiro referente à gestão de recursos humanos no quadro global da gestão e o segundo referente às competências profissionais.

Na segunda parte será apresentada a metodologia, bem como o tipo de técnica de recolha de dados utilizada, o tipo de investigação, o tipo de amostragem e o tipo de análise realizada.

A terceira parte do trabalho apresenta a análise e discussão dos dados recolhidos, através das entrevistas realizadas. Foi, portanto, necessário proceder à síntese dos dados recolhidos. Para tal, foram elaboradas grelhas de análise de conteúdo, onde se procedeu à codificação e categorização, estabelecendo-se assim, categorias, subcategorias, descritores e unidades de registo. Por fim, procedeu-se à descrição, interpretação e análise dos resultados obtidos, sendo esta parte dividida em tópicos de acordo com as categorias definidas, sendo que no final de cada um se procedeu a uma síntese. A partir do discurso de cada um dos entrevistados, retiraram-se considerações importantes acerca das competências profissionais.

Por fim, no último ponto, seguem-se as respetivas conclusões do estudo e as fontes bibliográficas consultadas.

## **1. A GRH no quadro global da gestão**

A GRH envolve todas as decisões e ações que afetam o relacionamento entre uma organização e os seus colaboradores. Abrange todas as ações relacionadas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relacionamento com os colaboradores.

Chiavenato (2009) inclui o planeamento, a organização, o desenvolvimento, a coordenação e o controlo de técnicas adequadas para promover o desempenho eficiente das pessoas. Do mesmo modo que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

O conceito Recursos Humanos (RH), pode ser visto com um conjunto de conhecimentos, competências, criatividade, aptidão e atitudes no local de trabalho numa organização, como também, valores, princípios e crenças de todos os envolvidos na atividade (Kumar, 2010). É, assim, a soma das habilidades intrínsecas à atividade, conhecimento adquirido, talento e atitudes das pessoas contratadas para uma função específica.

Neste capítulo pretende-se abordar a gestão de pessoas em pequenas e médias empresas (PME), perceber como é que a GRH evoluiu com o passar dos anos e quais as mudanças que ocorreram. Por fim, pretende-se entender o que é a gestão estratégica de recursos estratégica (GERH).

## 1.1 Enquadramento histórico da GRH

Com o passar dos anos o conceito e as práticas de RH têm sofrido determinadas mudanças (Serra, 2017). A perceção desta evolução favorece a compreensão da importância que tem na realidade das organizações e a reconhecer os seus principais obstáculos. A generalidade dos autores divide esta evolução em três grandes períodos: o da administração de pessoal, o da gestão de pessoal e o da GRH, no entanto, há ainda quem defenda um quarto período, designado de GERH.

O primeiro período era designado de administração do pessoal, este sucede num ambiente assinalado por paradigmas de dominância organizacional, que sustentavam a necessidade de controlo do trabalho, sendo os RH considerados como elemento primordial da competitividade das organizações (Boaventura, 2018). Este sucedeu entre a década de 50 e 60, não havia a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, as questões da motivação e satisfação estavam apenas ligadas à remuneração, ou seja, havia unicamente um interesse pelos aspetos técnicos dos salários (Carvalho, 2011). Era subjacente o controlo excessivo do trabalho, sendo que, existia uma normalização de todas as tarefas a efetuar. Havia, ainda, uma grande preocupação por parte da empresa de dar formação aos seus trabalhadores, para que estes procedessem à execução das suas tarefas de forma adequada e para que posteriormente, fossem promovidos. Era considerada uma perspetiva muito controladora e clássica.

Posteriormente, surge o período cronológico situado entre a década de 60 e 80, definido como gestão de pessoal, marcando uma rutura no primeiro período (Serrano, 2010). Dando origem a um novo paradigma baseado na lógica qualitativa da GRH. As funções pessoais passaram a ser alvo de grande atenção e preocupação, ou seja, passou-se a dar uma maior importância ao bem-estar dos trabalhadores e investiu-se na motivação para o trabalho. A gestão de pessoal tem como principal objetivo encontrar e formar os trabalhadores da organização e, determinar a sua remuneração e respetivo contrato de trabalho (Carvalho, 2011). Assim como, informá-los das suas tarefas e do que espera deles e explicar-lhes como a gestão está a proceder, tentando deste modo, alterar algumas medidas que possam provocar uma resposta irrelevante por parte dos trabalhadores.

Na década de 80 ocorreu uma evolução muito importante, sendo que, a gestão de pessoal se passou a chamar GRH (Sousa et al., 2006). Foi também neste período que se começou a desempenhar um papel mais estratégico na organização. A GRH está direta ou indiretamente relacionada com as pessoas da organização, com o recrutamento e seleção, com as relações sociais, com os salários, formações, com a saúde e segurança, com a análise e descrição de funções, avaliação dos trabalhadores, entre outros (Carvalho, 2011). Esta revela uma série de teorias implícitas sobre o funcionamento das organizações e dos seus indivíduos, sobre o estilo de trabalho e um conjunto de normas de GRH. É fundamentam dentro de uma organização,

apresentando um papel estratégico com o objetivo de avaliar o capital humano, que é o valor das contribuições individuais que motivam o desenvolvimento, a competitividade e o bom desempenho da empresa (Boaventura, 2018). Devido ao grande processo de mudança que foi ocorrendo ao longo dos anos, e à elevada competição que existe no mercado, as empresas precisaram de adotar e ajustar algumas estratégias, para que, fosse possível encontrar novas formas de se diferenciar dos seus concorrentes, estimulando o surgimento da economia do conhecimento (Tavares, 2010).

A partir da década de 90 adotou-se um método contingencial, para comprovar que a estratégia organizacional não pode ser separada da GRH passando a chamar-se GERH, sendo que se pode considerar como um quarto período (Dessler, 2003). O facto de a organização estar inserida num ambiente externo e estar constantemente sujeita a mudanças, necessita de estratégias que possibilitem antecipar certos acontecimentos. O objetivo é coordenar os fatores humanos como um recurso estratégico e integrar as estratégias de RH à estratégia global da empresa (Serrano, 2010).



Figura 1: Períodos de evolução.  
Fonte: Elaboração própria.

Na GRH têm sido criados vários modelos que reconhecem aspetos essenciais da função. Os dois modelos mais empregues são as visões "*hard*" e "*soft*". Estes são fundamentados em perceções opostas das estratégias de controlo humano e de gestão (Serrano, 2017).

O modelo "*hard*" é classificado como uma abordagem mais tradicional, mecanicista e burocrático. É um modelo centrado no controlo dos custos, no comportamento e no trabalho, que valoriza a formação para melhorar o desempenho pessoal (Teixeira, 2003). Os trabalhadores são considerados um recurso e devem ser geridos e controlados como qualquer outro recurso para que a empresa alcance os seus objetivos económicos (Carvalho, 2015). Destaca os aspetos quantitativos, calculistas e de estratégia de negócios, o que em termos de RH aponta uma gestão racional, assim como, a que é feita para qualquer outro recurso económico. Não olha para os aspetos emocionais, nem para os aspetos de socialização (Teixeira, 2003). Tem como principal foco os interesses da organização e ignora os interesses dos trabalhadores (Tavares, 2010).

O modelo "*soft*" emergiu do movimento das relações humanas, é uma abordagem mais atual e contemporânea, sendo o mais usado atualmente nas organizações (Teixeira, 2003). Pressupõe uma visão humanista e tem como principal foco as pessoas. Entende que os trabalhadores somente concordam com os objetivos da organização se assim o entenderem. É fortemente influenciado por teorias comportamentais e há um distanciamento da tradição de relacionamentos interpessoais. Este modelo centra-se não só nos interesses dos colaboradores, mas também nos interesses da organização, ao qual a GRH deve dar grande importância, pois é afetado pelos interesses de diferentes grupos e fatores contextuais (Tavares, 2010). É ainda de referir que existe um envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Carvalho, 2015). Está associado

ao desenvolvimento dos estudos da motivação do trabalho e a sistemas de comunicação, reduzindo, assim, as barreiras e mal-entendidos, os preconceitos e estigmas dentro da própria organização. Sendo que aposta no desenvolvimento dos trabalhadores e promove a sua autonomia. Os trabalhadores são vistos como um meio económico, mas também social.

## 1.2 A gestão de pessoas em PME

O grande problema para os gestores é tentar conciliar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais (Grellier, 2006). Isto é, tentar estruturar a empresa, as relações interpessoais dentro dela e a relação de cada indivíduo com seu cargo e as suas tarefas, de tal forma que o indivíduo ao tentar satisfazer objetivos pessoais, contribua para o alcance dos objetivos da organização. Uma organização não é um sistema fechado, as pessoas que a constituem mudam, tanto por causas naturais, como porque pretendem abandonar a organização, ou ainda porque a organização vai modificar o seu sistema e carece de indivíduos com capacidades diferentes. Isto significa que a própria constituição do sistema social é algo dinâmico que envolve uma interação com o meio ambiente.

O processo de gestão possui um certo nível de complexidade, pois, consiste num conjunto de funções que são fundamentais para o alcance de metas organizacionais de forma eficaz e eficiente (Borges, 2013). Portanto, os gestores devem possuir um perfil de competências distinto para desempenhar as suas funções.

O papel do gestor de pessoas é controlar a interação com o exterior. Sendo o seu objetivo principal, encontrar pessoas capazes profissionalmente e ajustadas psicologicamente às necessidades da empresa (Grellier, 2006). De seguida, motivá-las a fim de colaborarem da forma mais eficiente e eficaz no seguimento dos objetivos da empresa e que o façam de forma consciente.

A gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização para melhorar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Cunha et al., 2015). Estes processos incluem:

- A determinação das necessidades de RH (planeamento);
- A atração de potenciais novos membros (recrutamento);
- A sua escolha e contratação (seleção);
- Acolhimento e integração dos colaboradores;
- A formação no que se refere a procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- A avaliação da sua atuação (avaliação de desempenho);
- A retribuição e motivação (sistema de recompensas/salários e outros benefícios);
- A criação de um ambiente de trabalho tranquilo.

Para Sousa et al. (2006) a GRH integra, simultaneamente, um conjunto de competências e uma atividade. Deste modo, compromete a envolvimento e integração de pessoas numa organização. Isto significa, que o desempenho de uma organização, está dependente da colaboração das pessoas que a constituem, da maneira como estão estruturadas e do investimento que é efetuado no seu desenvolvimento. Isto significa, que tenta estruturar os indivíduos para orientar e gerir o

comportamento humano no ambiente organizacional. Essa pode ser a diferença entre empresas que sabem selecionar as pessoas certas para o trabalho a ser feito, ou seja, ter as competências necessárias e perceber o valor de sua colaboração para que a empresa atinja os seus objetivos.

Esta intervém no nível social, contribuindo para o bem-estar social; no nível organizacional, gerindo as pessoas com vista a atingir os objetivos organizacionais; no funcional, promovendo uma articulação de funções que maximize o potencial individual; e no nível individual, auxiliando os colaboradores a concretizarem os seus objetivos pessoais.

As dimensões essenciais da GRH são: a comunicação interna, incluindo as relações sociais e o envolvimento da gestão participativa na tomada de decisões sociais (Ayrál et al., 2000). A organização do trabalho, a remuneração, sendo uma das principais recompensas que uma empresa pode dar aos seus colaboradores e é, portanto, uma importante fonte de motivação. O emprego, isto é, desde a gestão individual de carreiras até à gestão mais global do pessoal, incluindo recrutamento, formação, avaliação e mobilidade. Esta trata do lado humano, ou seja, das emoções e do poder e, tem de produzir um sistema complexo, não só técnico, mas também ideológico. É a mais partilhada, uma vez que é assegurada por todo o pessoal da hierarquia para assegurar uma boa equipa.

No mundo dos negócios a iniciativa, a inovação e o compromisso dos colaboradores são fatores que contribuem cada vez mais para o sucesso da empresa. Um bom desempenho em GRH tem um impacto positivo no desempenho financeiro, no volume de negócios e na produtividade (Mendes, 2015). Os RH são os recursos que detêm mais competitividade na organização se bem utilizados. As práticas de GRH têm sido um tema importante na gestão e nos negócios nos últimos anos devido ao seu potencial para conseguir resultados, seja individual ou organizacional.

A GRH coopera para o cumprimento da estratégia organizacional, para a integração e formação dos colaboradores, para o controlo e gestão de encargos salariais, entre outros contributos que acrescentam valor para uma empresa (Mendes, 2015).

As pessoas são um fator primordial para que a organização tenha sucesso (Cunha et al., 2015). Todos precisam de agregar valor aos processos e produtos da organização e esse valor é obtido através da partilha de conhecimento representando a essência da inovação. A gestão do conhecimento afeta não só a organização, como também os RH, portanto, a sua função básica é fornecer ou auxiliar a formulação da estratégia organizacional.

De igual modo, Marques (2016) afirma que o fator determinante para qualquer organização são as pessoas e é através delas que a empresa pode evoluir. Daí advém a necessidade de as gerir aumentando, a preocupação com o seu bem-estar, pois a satisfação dos mesmos reflete-se na sua contribuição para benefício da organização (Figueiredo et al., 2017). Compreendendo a importância da gestão de pessoas, torna-se cada vez mais decisivo o contínuo desenvolvimento e o investimento na GRH, visto que as empresas só podem crescer através de colaboradores motivados e bem formados. A organização tem como responsabilidade a criação de bem-estar para com os seus colaboradores, proporcionando um conjunto de fatores que estimulem a sua satisfação no trabalho,

como por exemplo oferecer um sistema de recompensas adequado e a criação de um ambiente de trabalho calmo.

Outro fator importante para o sucesso de uma organização é a comunicação (Nogueira, 2018). É muito importante saber implementar, conduzir, planejar um processo comunicativo. A comunicação organizacional pode ser vista como a forma como a organização comunica com o exterior e com o com as pessoas que de alguma forma estão envolvidas no interior na organização (Putnam et al., 2014).

A gestão não é somente para empresas, mas sim uma atividade universal (Cunha et al., 2015). Os gestores devem compreender as principais ideias de GRH, melhorar o desempenho da empresa, compreender as suas peculiaridades competitivas e projetar políticas e práticas de GRH com base na sua análise.

Os objetivos dos RH e dos colaboradores têm de estar alinhados com a estratégia do negócio da organização (Chiavenato, 2014). As organizações pretendem atingir objetivos tais como: Cooperar para que a organização alcance os seus objetivos e concretizar a sua missão; Proporcionar competitividade à organização; Conceder à organização pessoas bem preparadas e motivadas; Aumentar a autorrealização e a satisfação das pessoas no trabalho; Certificar que as pessoas de uma determinada organização são empregues para que a empresa conquiste o maior lucro possível em função do seu desempenho; Assegurar que as pessoas alcançam compensações materiais e imateriais como retribuição do seu desempenho no trabalho.

No entanto as organizações e as pessoas têm objetivos diferentes e próprios que por vezes não coincidem e nem se ajustam mutuamente, como se pode verificar na Tabela 1.

Tabela 1: Objetivos organizacionais e individuais.

<b>Objetivos Organizacionais</b>	<b>Objetivos individuais</b>
Produtividade	Melhores salários e ganhos
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Competitividade	Segurança no trabalho
Conquista de novos clientes	Satisfação e respeito
Imagem e reputação no mercado	Oportunidades de crescimento
Qualidade nos produtos/ serviços	Qualidade de vida no trabalho
Crescimento sustentável	Liberdade para trabalhar

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014, p.7.

Deste modo será necessário criar condições para que as pessoas sintam que o seu potencial é valorizado e colocar esse processo em sintonia com o desenvolvimento dos objetivos da organização.

### 1.3 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A pressão atual para reduzir custos e aumentar o valor agregado de cada colaborador, dada a acirrada concorrência do mercado e a procura constante de vantagem competitiva, depende do compromisso integral da GRH para reformular a novos estilos de gestão de pessoas (Domingues, 2003). Tal exigência direciona a GRH para uma postura estratégica que facilita a colaboração e a contribuição dos colaboradores, ou seja, exige a execução de um conjunto estratégico de atividades de RH.

A estratégia de uma organização coincide com aos padrões de comportamento reconhecidos, num extenso período, como resultado das decisões dos seus gestores (Bilhim, 2007). A longo prazo, as decisões estratégicas e as correspondentes ações de implementação têm um impacto muito grande na estrutura organizacional e nas suas relações com clientes, concorrentes, fornecedores e reguladores. A forma e a posição de uma organização determinam decisivamente a sua *performance*.

Mascarenhas (2009) considera que a gestão estratégica é caracterizada como um processo de desenvolvimento e implementação de planos que orientam uma organização. Esta incorpora o planeamento estratégico, a tomada de decisões operacionais e as atividades de uma organização. Aconselha-se que o planeamento seja flexível e criativo e que o processo de planeamento seja contínuo e realizado por todos os gestores, com ênfase nos gestores de topo. A participação de todos os níveis da organização permite a partilha dos sistemas de valores e estimula o espírito de equipa indispensável à integração interna. Esta envolve a identificação da missão, ou seja, o seu carácter; a orientação global e modo de ser; a definição dos objetivos; a análise do ambiente geral e específico para reconhecer ameaças e oportunidades; a análise interna para destacar pontos fortes e fracos e, ainda, a determinação da estratégia que possibilitará alcançar os objetivos e as metas.

Por esse motivo dá-se o surgimento da GERH, que abrange a elaboração e implementação de um conjunto de políticas e práticas internamente consistentes para garantir que as pessoas cooperem na consecução dos objetivos da organização (Domingues, 2003). A GERH deve ser a gestão da cultura vista como um conjunto de normas, valores e crenças compartilhadas pelos membros da comunidade da organização. Por outro lado, as pessoas que integram a organização e a forma como as coisas se desenvolvem constituem um facto diferenciador em relação à concorrência e, consequentemente, à sua vantagem competitiva (Freitas & Jabbour, 2010).

As pessoas que compreendem a organização devem possuir um conhecimento com um valor agregado e único, difícil de imitar pelos concorrentes e difícil de ser substituído, formando, assim, uma vantagem competitiva. Deste modo, a GRH diferencia-se da tradicional gestão de pessoas e passará a uma verdadeira gestão de pessoas, utilizando um conjunto integrado de técnicas culturais, pessoais e estruturais (Oliveira & Oliveira, 2011). Esta necessita de pensar constantemente no futuro e na forma de colocar ao dispor da organização o conjunto de competências primordiais ao sucesso da mesma (Bilhim, 2007).

A GERH tem um impacto positivo no desempenho da organização e destaca o papel do profissional de RH como solução para os problemas do negócio, ao invés de diminuir as práticas de RH intrínsecas ao dia a dia de um funcionário na organização (Pires & Nunes, 2018). Pode ser caracterizada como um serviço interno especializado, destacado no atendimento ao cliente atendendo a práticas de RH competitivas. Tem ainda, uma enorme influência na capacidade da organização atingir os seus resultados.

Existem cinco elementos da GERH que são: o recrutamento e seleção, a formação, o desempenho, os salários e benefícios e, as relações laborais.

Em síntese, pode constatar-se que a GRH tem uma enorme importância nos dias de hoje, e que foi evoluindo com o passar do tempo. Antigamente não se dava importância ao bem-estar das pessoas, era uma gestão rígida, existia um controlo excessivo do trabalho e uma normalização de todas as tarefas a efetuar. Mas felizmente isso mudou, atualmente, uma das principais preocupações de um gestor é a satisfação dos seus colaboradores. Existem até formas de compensação para que estes se sintam realizados e, do mesmo modo, fiquem mais motivados, e do mesmo modo, contribuem para que estes alcancem os objetivos individuais.

A GRH faz de tudo para a integração e formação de colaboradores e para controlar e gerir os encargos salariais. As pessoas são o fator primordial para que a organização tenha sucesso, pois sem uma equipa motivada e empenhada a organização não consegue alcançar os seus objetivos.

É necessário determinar as necessidades de RH, fazer o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração dos colaboradores, preocupar-se com a formação destes, avaliar os colaboradores de forma a perceber se estão a desempenhar de forma correta as suas funções e, arranjar formas de compensação. O principal objetivo de um gestor é encontrar pessoas capazes profissionalmente e adaptadas psicologicamente às necessidades da organização. Tendo de arranjar maneira para as conseguir motivar com o objetivo que estas colaborem de forma eficiente e eficaz para o alcance dos objetivos organizacionais.

Já a GERH surgiu devido ao facto de existir cada vez mais concorrência e competitividade entre empresas. Tendo como principal objetivo a elaboração e implementação de um conjunto de políticas e práticas internamente consistentes para garantir que as pessoas contribuam para a consecução dos objetivos da organização.

## **2. Competências do gestor**

As organizações são cada vez mais conscientes de que o sucesso será definido pela qualificação dos seus colaboradores (Lima, 2002). Estas passaram a conceder uma maior pertinência à GERH, nomeadamente, no que concede ao desenvolvimento de competências humanas ou profissionais. Dando início a uma corrente teórica que propõe que a gestão é fundamentada nas competências como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva. Nos dias de hoje as competências são uma pré-condição para que uma organização possa fazer frente ao ambiente.

As pessoas deixaram de fornecer mão de obra e passaram, assim, a contribuir no conhecimento das organizações, na maior diversidade de contribuições de modo que todos possam proporcionar e desempenhar os seus talentos de forma lucrativa para si, mas também para o ambiente organizacional (Pozzobon, 2011). O grande diferencial das organizações atuais advém do agrupamento de conhecimento, habilidades e aplicabilidade do capital intelectual do indivíduo.

Neste capítulo, pretende-se abordar os principais estudos realizados sobre o tema, exibindo as principais abordagens conceituais, nomeadamente, o conceito de competências, a classificação de

competência e as competências de um gestor RH. Assim como, o desenvolvimento profissional, a gestão de competências e por fim, a avaliação de competências.

## 2.1 Conceito de competências

O conceito de competência é derivado do latim “*competetia*”, com o passar do tempo desenvolveu-se bastante e, nos dias de hoje adota diferentes interpretações aplicáveis ao contexto organizacional (Valoi, 2007). A concepção principal evidência a qualificação observável do indivíduo, visto que este deve estar capacitado para executar determinado trabalho, tal como, solucionar certos problemas ou sugerir alternativas para um dado contexto. São padrões de comportamentos e traços da personalidade que o colaborador deverá apresentar para executar de forma adequada a sua função.

Inicialmente era relacionado com a qualificação necessária para efetuar uma determinada tarefa e utilizada como forma de avaliar o colaborador (Perez, 2005). Mas, atualmente, assume diversos significados e formas, adaptando-se a interesses e condicionantes diversos. Para Fleury e Fleury (2001) o termo competência é fundamentado num conjunto de informações que dão origem a conhecimentos, ao crescimento de habilidades e a uma tomada de atitude pelo indivíduo, que demonstrem o melhor desempenho. Considerando que estes estão baseados na inteligência e na personalidade de cada pessoa.

Podem ser também definidas como conjunto de qualidades e comportamentos profissionais capazes de mobilizar o conhecimento técnico e possibilitar a ação para a resolução de problemas, promovendo desempenhos profissionais elevados, alinhados com a orientação estratégica da organização (Camara et al., 2013).

Bitencourt (2010) identificou que no contexto da gestão, o conceito de competência começou a ser construído por *Richard Boyatzis*, este afirma que a construção de um perfil ideal de gestor deve ser baseado em 21 atributos.

- ✓ **Metas e Gestão pela Ação:** 1. Orientação eficiente; 2. Produtividade; 3. Diagnóstico e uso de conceitos; 4. Preocupação com impactos;
- ✓ **Liderança:** 5. Autoconfiança; 6. Uso de apresentações orais; 7. Pensamento lógico; 8. Conceitualização;
- ✓ **Recursos Humanos:** 9. Uso de poder socializado; 10. Otimismo; 11. Gestão de grupo; 12. Autoavaliação e espírito crítico;
- ✓ **Direção de Subordinados:** 13. Desenvolvimento de outras pessoas; 14. Uso de poder unilateral; 15. Espontaneidade;
- ✓ **Foco em outros clusters:** 16. Autocontrolo; 17. Objetividade perceptual; 18. Adaptabilidade; 19. Preocupação com relacionamentos próximos;
- ✓ **Conhecimento especializado:** 20. Memória; 21. Conhecimento especializado.

Para Perrenoud (1999), o conceito de competência é a capacidade de agir eficazmente num determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem se limitar a eles. Para este

autor uma determinada situação pode ser ultrapassada da melhor maneira possível quando se colocam em ação diversos recursos cognitivos complementares, como por exemplo, os conhecimentos. Refere ainda que as competências de um indivíduo se constroem em função das situações que este enfrenta com maior regularidade.

Este propõe oito categorias essenciais para identificar os conhecimentos fundamentais para a autonomia das pessoas, que são: Saber identificar, estimar e valorizar os seus direitos, limites e necessidades; Saber formar e orientar projetos e elaborar estratégias, individualmente ou em grupo; Saber observar situações de forma metódica; Saber colaborar, participar numa atividade coletiva e partilhar liderança; Saber construir e estimular organizações e sistemas de ação coletiva do tipo democrático; Saber gerir e ultrapassar conflitos; Saber conviver com regras e elaborá-las; Saber construir normas negociadas de convivência que ultrapassem as diferenças culturais.

De acordo com Asame e Wakrim (2018), as competências são uma agregação de conhecimentos, recursos e habilidades possuídas por uma pessoa para que esta seja capaz de realizar uma atividade específica. Um profissional é competente se tiver a capacidade de mobilizar recursos pessoais e contextuais para executar determinada tarefa em dada situação.

Para Le Boterf (2007) a competência localiza-se em três pilares formados pela pessoa, pela formação e pela sua experiência profissional. Requer saberes da ação (mobilizar), saberes do sujeito e do conteúdo (contexto onde este se posiciona), saber integrar (a competência combina vários componentes que se agregam para a execução de uma tarefa ou resolução de um problema); da responsabilidade individual e coletiva (a competência deve ser compreendida numa perspetiva individual que permite uma vertente coletiva).

As competências devem ser baseadas em três dimensões que são: o conhecimento (Knowledge), as habilidades (Know-how) e as atitudes (Durand, 1998).

O conhecimento é a dimensão mais ampla da competência, diz respeito ao “saber o que fazer”. Corresponde a um conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da sua vida. Este encontra-se dividido em conhecimento explícito e tácito/experimental (Valoi, 2007). O explícito é objetivo e racional, sendo que envolve a educação formal. Já o tácito envolve as crenças e os valores de cada pessoa e é adquirido por norma através das experiências e vivências pessoais.

A habilidade, por sua vez, está relacionada ao “saber como fazer” ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de estabelecer conhecimentos e utilizá-los numa ação (Valoid, 2007). Refere-se, portanto, à capacidade de agir de forma concreta de acordo com objetivos ou processos pré-definidos, tendo em conta as suas experiências anteriores. Estas podem ser intelectuais, quando abrange essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações, ou motoras quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular.

A atitude refere-se a aspetos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 1998). Está relacionada a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em

relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, atitude refere-se ao “querer fazer” ou ao “saber agir”.

Essas três dimensões são interdependentes, pois, expor ou adotar determinado comportamento exige que o indivíduo tenha conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para usar uma habilidade, supõe-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo. Durand (1998) acrescentou ainda que o desenvolvimento de competências é alcançado através da aprendizagem individual e coletiva. Envolvendo as três dimensões do modelo, nomeadamente através da assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho. Esta abordagem integra atitudes tecnológicas, sociais e relacionadas ao trabalho, dando a mais aceite em ambiente de negócio.

## 2.2 Classificação de competência

No parecer de Carmo (2015) refere que as competências associadas ao colaborador, ou seja, a dimensão pessoal, as habilidades, conhecimentos e atitudes que são coordenados para que os seus resultados sejam célebres, criando valor económico para a organização e valor social ao indivíduo, são classificadas como competências individuais. Exemplos disso são o relacionamento interpessoal e executar o que aprendeu. Estas dividem-se em técnicas, científicas ou *hard skills*, e em interpessoais, comportamentais ou *soft skills*.

Considera que as *hard skills* estão relacionadas com o conhecimento (o saber) e habilidade (o saber fazer). Representam as capacidades e os conhecimentos técnicos e específicos necessários para o desempenho eficaz e eficiente das funções. É tudo aquilo que o colaborador necessita para executar uma função em específico.

Já as *soft skills* estão associadas à atitude (querer saber e saber agir). Atitudes que têm impacto nos resultados individuais e coletivos e são o diferencial competitivo de cada pessoa. São um conjunto de competências comportamentais pessoais, interpessoais e transversais em todos os domínios e atividades profissionais (Swiatkiewicz, 2014). Atualmente, não são apenas essenciais para entrar no mercado de trabalho, mas também para conservar um emprego. São comportamentos não qualificados imprescindíveis para a progressão na carreira. São traços de personalidade e comportamentos intangíveis que evidenciam as qualidades de um indivíduo como líder e, são ferramentas que auxiliam os indivíduos a alcançar o seu potencial. Exemplos disso são: comunicação, inteligência emocional, relacionamento interpessoal, liderança, trabalho em equipa, gestão de tempo, gestão de stress, responsabilidade, gestão de conflitos, resolução de problemas, adaptação, assiduidade, pontualidade, organização, entre outros. Estas apresentam duas características distintivas, são transversais e transferíveis, isto é, transversais porque são comuns a vários contextos independentes do domínio pessoal e profissional. E transferíveis pois podem ser aplicadas num âmbito diferente daquele que foram adquiridas e adequadas a diversas profissões.

Por outro lado, as competências que constituem um conjunto de conhecimentos, habilidades, técnicas e comportamentos que uma empresa detém e pode integrar na sua atuação afetando o

seu desempenho e cooperação com os resultados, são classificadas como competências organizacionais (Aguiar, 2011). Estão, portanto, relacionadas a ações que estão diretamente associadas às metas e objetivos identificados no planejamento estratégico da empresa. Devem incidir sobre a organização como um todo, nas atitudes perante o mercado, na rapidez com que respondem às contingências externas e internas, nos novos produtos e serviços que atingem não apenas os clientes, mas também os resultados de negócios (Carmo, 2015). Exemplos disso são por exemplo a inovação, a reputação e as vantagens competitivas. Estas podem ser básicas ou essenciais:

As básicas são pré-requisitos e agentes de qualificação da organização, sendo imprescindíveis para gerir com eficiência o negócio.

As essenciais/estáveis são um conjunto único de aptidões, incluindo uma componente técnica e uma componente de aprendizagem, que permitem às empresas entregar determinados benefícios aos clientes. São aquelas que concedem vantagem competitiva, valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. O foco principal é em produtos e serviços. Para consolidar estas competências na organização, é necessário administrá-las, realizando certas tarefas, tal como perceber quais estão em falta para criar o futuro que a empresa ambiciona (Aguiar, 2011). São competências fundamentais para o funcionamento da organização, que permanecem relevantes ao longo do tempo. Exemplo disso é por exemplo o raciocínio lógico.

As competências podem também ser classificadas como humanas/ funcionais (Aguiar, 2011). Estas formam o conjunto de conhecimentos e habilidades que possibilita os colaboradores desempenhar as suas funções, alinhadas com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização. É imprescindível que essas competências sejam percebidas pelos clientes através do comportamento dos funcionários, refletindo as estratégias competitivas da organização. São competências que necessitam de ser adquiridas e desenvolvidas a nível individual para que a organização tenha êxito. São as competências empresariais, técnicas e comportamentais das pessoas que desempenham funções essenciais na empresa. Revelam, assim, a capacidade intrínseca do indivíduo para lidar com situações relevantes no trabalho (Carmo, 2015). Agregam valor económico ou social a indivíduos e organizações, visto que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, equipas e organizações (Brandão & Borges-Andrade 2007).

Já os autores Sparrow e Bognanno (1993), expõem três tipos de competências. As competências emergentes que não eram relevantes até então, mas a orientação estratégica da organização e o desenvolvimento tecnológico farão com que sejam importantes para o futuro. As competências declinantes que são definidas por terem feito parte da empresa no seu passado, sendo que tiveram uma enorme importância. No entanto, estas deixam de ter relevância com o passar do tempo devido às mudanças na tecnologia e na estratégia. E por fim, as competências transitórias, que são competências que são indispensáveis em certas situações e em momentos críticos da organização, mas que não estão relacionadas diretamente com o negócio da organização. Como por exemplo a capacidade de conviver com a incerteza e trabalhar sob pressão.

## 2.3 As competências do gestor de pessoas

Os gestores de RH têm como principal objetivo identificar, desenvolver e preservar as pessoas nas organizações (Vidinha, 2019). Portanto, eles precisam de procurar constantemente os conhecimentos, qualificações e competências essenciais para lidar com possíveis mudanças e realizar tarefas e ações da forma mais eficiente possível para atender às necessidades da organização.

Tendo em conta as mudanças constantes na sociedade e nas organizações dá-se cada vez mais importância a gestores se destaquem pela capacidade de adaptação a circunstâncias novas, pela perícia de trabalhar sob pressão e pela ética na conquista de metas e objetivos, assim como, pelas suas competências de liderança e trabalho em equipa (Lemos & Pinto, 2008). Um gestor tem de ter a capacidade de prever o futuro, organizar, dirigir, orientar e coordenar. Saber organizar os recursos disponíveis, sejam eles materiais, humanos ou financeiros, de modo a gerar resultados (Bilhim, 2007).

De acordo com Donnelly et al. (2000), os gestores têm de saber lidar com o dia a dia da organização, manter uma relação com os membros da organização, coordenar, planejar, liderar, controlar todo o trabalho e resolver problemas que surgem e não estavam previstos. Devem ainda, satisfazer e cativar os clientes, diferenciarem-se dos concorrentes com quem competem e dos fornecedores que têm, de modo a conseguir mais recursos. E ainda dos RH, ou seja, contratar pessoas que se destaquem e adequadas à função em causa.

Estes devem ter competências específicas, dada a sua função e devem ter a capacidade de organizar, dirigir e manter as suas equipas de trabalho alinhadas aos valores e objetivos da instituição (Borges, 2013). Estes devem ser guiados por uma boa gestão e devem estar atentos às mudanças, pois, só assim conseguem ser eficazes e eficientes. No entanto, para que um gestor estabeleça um equilíbrio entre eficácia e eficiência, deve possuir três tipos de aptidões básicas e necessárias ao desempenho das suas funções que são: a aptidão conceptual, a técnica e para as relações humanas.

A aptidão conceptual é a capacidade de compreender conceitos gerais e abstratos e aplicá-los a situações específicas, bem como visualizar e agir na organização como um todo, estar ciente da sua complexidade, compreender como as funções estão inter-relacionadas e como a organização se relaciona com o meio envolvente (Teixeira, 2011). Já a aptidão técnica está relacionada com a capacidade de utilizar os seus conhecimentos e as suas técnicas específicas para executar as suas funções (Sotomayor et al., 2013). Por fim, a aptidão para as relações humanas, é a capacidade de perceber os subordinados e conseguir a sua colaboração, tal como a capacidade de interagir e comunicar com eles e compreender as suas atitudes e comportamentos, sendo uma capacidade de trabalhar como um elemento integrado numa equipa (Teixeira, 2011).

O desenvolvimento de competências de gestão está associado com o nível de envolvimento do mesmo, isto é, de acordo com o nível em que o gestor se posiciona terá de potencializar de modo mais profundo a aptidão associada (Borges, 2013).

A respeito disto Brewster et al. (2004), defende que o perfil de competências de um gestor de GRH deve ser estruturado em quatro dimensões:

- Competências individuais: Liderança, comunicação, tomada de decisão, resolução de problemas, adaptabilidade, gestão das relações interpessoais, credibilidade, profissionalismo, visão de negócio.
- Competências de gestão: Gestão das pessoas, gestão da mudança, gestão das operações, gestão da informação, gestão dos recursos, gestão de si mesmo (autogestão).
- Competências organizacionais: Avaliação do impacto, conhecimento da organização, conhecimento da envolvente, conhecimento do setor/atividade, departamento de RH como parte da organização.
- Competências funcionais: Remuneração e benefícios, saúde, segurança e bem-estar no trabalho, planeamento de RH, gestão de desempenho e desenvolvimento, relação entre colaboradores e sindicatos, desenho e desenvolvimento organizacional, gestão de sistemas de informação.

De acordo com Becker et al. (2001), um gestor de RH deve possuir várias competências, tais como as expostas a seguir: o conhecimento do negócio, ou seja, estes devem conhecer o negócio de forma a agregarem valor à organização, possibilitando adequar as áreas de RH e as atividades organizacionais às mudanças e ações estratégicas. O fornecimento de práticas de RH, ou seja, estes devem entender e fornecer práticas inovadoras para aumentarem a sua credibilidade e respeito pelas pessoas da organização.

Ressalvando que devem possuir também a capacidade de gestão da mudança e da cultura, ou seja, devem diagnosticar e resolver problemas, cultivar e melhorar a relação com os clientes e articular a visão da empresa e implementar metas e objetivos, tendo em conta à necessidade de responder a novos caminhos estratégicos. Além disso, organizações com culturas fortes tendem a atingir altos níveis de desempenho, razão pela qual os profissionais de RH têm a responsabilidade de disseminar a cultura da organização interna e externamente. Por fim, a credibilidade pessoal que é uma capacidade imprescindível para o gestor de RH, que deve adquirir através da confiança transmitida no relacionamento com os colegas, conquistando o respeito quando age com determinação ao expor ideias e resoluções espontâneas e ao incentivar o debate sobre assuntos fundamentais à organização.

Já para Chiavenato (2003), um gestor de RH deve ter as seguintes competências profissionais: Conhecimento da empresa, formulação de estratégias, habilidades para influenciar, habilidades para gestão da mudança, consultoria, habilidade em análises de sistemas, conhecimento de conteúdo, melhoria de processos, relações com cliente, avaliação do ambiente de trabalho, desenvolvimento da relação entre administração/funcionário, gestão de desempenho, entre outras.

## 2.4 Desenvolvimento Profissional

Com o passar do tempo o desenvolvimento profissional tem vindo a ganhar uma enorme importância e outras proporções, pelo simples facto de atualmente existir cada vez mais competitividade entre as empresas e, de igual forma, entre os profissionais. Deste modo, é cada vez mais importante desenvolver competências no trabalho e da mesma maneira entender as alterações que começaram a surgir no sistema de desenvolvimento das pessoas.

No que diz respeito ao termo “desenvolvimento” alude essencialmente a uma evolução ou progressão. Não está efetivamente ligado ao crescimento da carreira, mas sim ao processo de mudança evolutiva e à aprendizagem. Integra componentes, tais como, o aumento de capacidades, competências e qualidades, sejam estas psicológicas, morais ou intelectuais (Mourão & Monteiro, 2014). Já o termo “profissional”, remete para uma determinada profissão, atividade, formação ou ofício (Mourão & Monteiro, 2014). Não estando diretamente relacionada com emprego ou organização de trabalho.

O conceito de desenvolvimento profissional é caracterizado como o crescimento e evolução dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores que são angariados ao longo da sua vida, através de ações de aprendizagem que advêm formalmente no ambiente de trabalho e, também de ações de aprendizagem informal, que decorrem das experiências do dia a dia dos trabalhadores (Mourão et al., 2014). Apresenta uma noção ampla no ambiente laboral e sintetiza-se a uma agregação de ações de indução de aprendizagem para auxiliar a organização e as pessoas a alcançarem os seus objetivos. Em suma, o conceito representa a qualificação, aquisição e evolução de competências profissionais, ou seja, está associado ao amadurecimento do profissional e à reflexão e aperfeiçoamento do “saber fazer” (Day, 2001).

Segundo Abbad & Borges-Andrade (2014), a aprendizagem nas organizações divide-se, portanto, em dois tipos: natural ou informal que advêm de tentativas e erros, ou seja, através de observações e imitações, isto é, observar o procedimento ou os colegas a efetuarem a tarefa e tentar fazer da mesma forma, na procura de ajuda com colegas no contexto de trabalho, tal como, com o contacto informal com os seus colegas, superiores ou fornecedores. A induzida ou formal que deriva de situações planeadas e estruturadas pelas organizações ou pelos trabalhadores, para deste modo fortalecer os processos de aquisição, retenção e propagação de competências.

O processo de crescimento profissional relacionado com a experiência laboral e com o progresso das pessoas, associa-se à aquisição e melhoria de conhecimentos, habilidades e atitudes. Este processo é uma previsão do desempenho no trabalho e da capacidade para arranjar um emprego, ou para se adequar profissionalmente a um emprego (Campos, 2011). Para tal, é necessário que uma pessoa seja capaz de conquistar e preservar o trabalho/emprego, o que fez crescer a preocupação com o seu desenvolvimento profissional, pois é preciso entender o conjunto de competências e habilidades que são necessárias para tal.

Para conseguir obter e manter um trabalho, é fundamental que o trabalhador se mantenha atualizado e aberto a novos conhecimentos através de um processo contínuo de formação e

melhoria (Guimarães et al., 2014). Atualmente, requer-se que os trabalhadores tenham múltiplas competências para que seja possível haver desenvolvimento profissional, têm de ser capazes de coordenar saberes característicos de uma determinada área de conhecimento. O desenvolvimento profissional é, assim uma perspectiva em que se identifica a carência de crescimento e de aquisições diversas (Papi, 2014).

Já o conceito de desenvolvimento de carreira, está associado ao planeamento do indivíduo e da organização. As questões que os indivíduos necessitam de enfrentar no seu desenvolvimento profissional divergem de acordo com o estágio onde a pessoa se encontra, tanto pode ser no estágio inicial, como no intermediário ou no final da carreira (VandenBos, 2010).

O conceito de competências é entendido como a agregação de valor, sendo o indivíduo o componente central. É definido como uma capacidade de agir eficazmente num definido tipo de situação baseada em conhecimento. O que vem sustentar a ideia de que a pessoa se desenvolveu profissionalmente (Perrenoud, 1999). É bastante importante fazer levantamento das competências profissionais necessárias para se atingir os objetivos planeados e, da mesma forma entender as lacunas de competências atendendo o estágio atual de amadurecimento profissional da pessoa. Isto é, entender quais as necessidades de formação e o desenvolvimento de competências. Em síntese, os conceitos de desenvolvimento de carreira e de competências são os que se relacionam de forma mais direta com o desenvolvimento profissional. Segundo Parente (2008) e Silva (2017) o desenvolvimento de competências está amplamente associado à perspectiva prática e reflexiva da atividade, considerando que para que ocorra desenvolvimento profissional é necessário haver abertura e reflexão.

O feedback é um recurso importante no processo de desenvolvimento de competências, possibilitando maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo, direcionar o foco das pessoas, incentivar e reforçar o desempenho (Ulmann & Fumagalli, 2018). Estimula ainda a procura do desenvolvimento pessoal e ainda, oferecer alternativas para que o indivíduo possa mudar o comportamento, com o intuito de que este consiga executar um trabalho ou ação de forma eficiente, concebendo benesses para a organização e para o próprio indivíduo (Costa et al., 2009). Normalmente esse processo é derivado da avaliação de desempenho (Moreira, 2009). A carência de feedback causa desmotivação e insegurança aos colaboradores.

O desenvolvimento profissional é auxiliado tal por ações formais ou informais de aprendizagem, existindo igualmente espaço para características individuais dos trabalhadores, são exemplos disso os grupos de estudos, conhecimento de conteúdo, *coaching*, atitudes, crenças, entre outros (Mourão & Monteiro, 2014).

## 2.5 Gestão de competências

A gestão de competências caracteriza-se como um modelo de gestão definido, descrito e formalizado, que abrange um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma sólida, as competências das pessoas e da organização (Fernandes, 2013). Concede à organização incentivos para estruturar programas de formação formais ou informais, com o objetivo de

desenvolver as competências necessárias na formação e desenvolvimento. Esta gestão é apropriada para organizações que determinam e aplicam um conjunto de competências que tencionam que os seus colaboradores possuam, usando-as regularmente como parâmetro para trabalhar com estes.

Foca-se não só nas tarefas referentes à função, como também na *performance* dos trabalhadores, na ação e naquilo que se consegue de facto constatar e demonstrar (Mello et al., 2015). É orientada para o desenvolvimento de um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de determinadas funções dos colaboradores, com o objetivo de alcançar os objetivos da organização. É assim, uma forma de alinhar de forma flexível as competências individuais e organizacionais, em prol dos resultados globais da organização.

Esta gestão segundo Lima (2010), surgiu como um mecanismo para facilitar a GERH, gerando assim uma vantagem competitiva para a organização. É o ato de gerir as habilidades e o nível de habilidade de cada colaborador. Pode ser vista como um processo sistemático desenvolvido para definir perfis profissionais capazes de orientar o planeamento, o desenvolvimento e a avaliação das competências organizacionais em diferentes níveis da organização que são fundamentais para o sucesso organizacional (Chiavenato, 2009).

Como descrito por Jardim (2007), gerir competências significa recorrer à melhoria da inteligência prática a partir da mobilização de conhecimentos teóricos, práticos e metodológicos. Isto é, um saber teórico quando investido na ação, transforma-se em saber técnico, ou seja, define o que se deve fazer e em saber metodológico, ou seja, como se deve fazer.

Para que ocorra o desenvolvimento de competências e, conseqüentemente o desenvolvimento das pessoas e obtenção de melhorias para a organização, é necessário que se adapte o conhecimento (saber) às ações de trabalho (saber agir) (Bitencourt, 2001). É um processo de aprendizagem organizacional notório do desenvolvimento e integração de estratégias para alcançar maiores resultados mediante o desempenho e colaboração das pessoas nos processos de produção, aquisição e disseminação do conhecimento.

As relações entre organizações e pessoas proporcionam a troca constante de competências (Vilas Boas & Andrade, 2009). Por um lado, as empresas transmitem os seus vastos conhecimentos às pessoas, preparando-as para enfrentar novas situações pessoais e profissionais. Por outro lado, as pessoas transferem todo o seu conhecimento e aprendizagem para a organização enquanto desenvolvem as suas capacidades pessoais, o que cria condições para que as organizações enfrentem novos desafios e mudanças.

Existe um programa de intervenção na ordem da gestão de competências que é constituída por várias etapas, que de acordo com Chiavenato (2003), são as seguintes: o mapeamento e descrição de competências, mensuração de competências, remuneração de competências, seleção por competências, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho por competências e por fim, o plano de desenvolvimento por competências.

Uma das principais etapas é o mapeamento das competências, é através desta que se procede à definição operacional e comportamental das competências assumidas como críticas pela organização (Brandão, 2012). O seu objetivo é identificar as competências quer organizacionais, quer profissionais, necessárias para implementar a estratégia da organização e as competências internas existentes na organização. Para proceder a esta etapa podem ser utilizadas as seguintes técnicas: Análise documental (analisar o conteúdo institucional da organização para identificar competências relevantes para a concretização dos seus objetivos); Entrevista (realizada aos indivíduos que melhor conhecem a organização, de modo a identificar e descrever as competências mais relevantes); Técnica de observação (observar que competências os colaboradores expressam na sua função e qual o grau de importância de um exercício de uma atividade); Questionário (identificar e quantificar o grau de importância das competências relevantes para a organização)

Para tal, é necessário a definição e descrição de competências atualmente existentes na organização (Pereira, 2013). A descrição das competências deve ser elaborada tendo em conta o desempenho, ou seja, comportamentos objetivos e suscetíveis de observação no ambiente de trabalho. Estas são projetadas para determinar a ação ou verificar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. Uma abordagem comum é descrever competências em padrões de desempenho que refletem as expectativas da organização em relação ao desempenho dos seus colaboradores. Reúnem-se, assim, as competências organizacionais e profissionais que constam da resolução das suas atividades e promovidas no sentido do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Já a seleção consiste no processo segundo o qual, mediante um conjunto de candidatos, se escolhe aquele que melhor se adequa a um determinado posto de trabalho. Depende do processo de recrutamento, isto é, se este for bem-sucedido maior será a probabilidade de atrair candidatos que se enquadrem no padrão previamente estabelecido (Farnham, 2015). O processo de recrutamento e seleção visa buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adequam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa e procura demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputado (Chiavenato, 2014). O mesmo acrescenta ainda que o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.

## **2.5. Avaliação de competências**

Avaliação de desempenho por competências é uma análise periódica dos colaboradores em relação à função que desempenham, tendo como principal objetivo verificar a evolução do desempenho dos colaboradores e a sua contribuição para a organização durante um determinado período (Reifschneider, 2008). É fundamentada no seu desempenho e o quanto, efetivamente, o colaborador entrega para a organização. Identifica, também, se o colaborador tem todas as competências necessárias para o pleno desempenho da sua função (Lima, 2011). Deve identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos de modo a ser consistente com os objetivos da organização.

Segundo Stank (2010), é definida como um procedimento destinado a medir objetivamente o desempenho e conceder aos colaboradores indicações à cerca do seu desempenho, para que possam melhorá-lo, sem reduzir a sua autonomia e motivação para executar o trabalho. Para realizar esse tipo de avaliação, não basta fazer uma análise superficial e unilateral do comportamento do colaborador, é necessário aprofundar mais, encontrando causas e estabelecer um ponto de vista de acordo com o avaliado (Chiavenato, 2009). É um processo desenvolvido para ajudar a construir uma visão mais objetiva do potencial de cada colaborador, pois é uma avaliação sistemática que envolve não apenas o colaborador, mas também os superiores ou todos os que conhecem os métodos de trabalho e os objetivos organizacionais.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), Chiavenato (2003) e Ceitil (2007) a avaliação tem alguns objetivos tais como: Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, onde os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais; Potenciar a inovação e a promoção de adaptação a mudança organizacional; Melhoria da comunicação interna; Estimar o benefício e o potencial de cada um, assumindo uma eventual necessidade de formação; Desenvolver o desempenho profissional e organizacional, o que leva a um desenvolvimento humano mais amplo, com o objetivo de aumentar a importância econômica e social do indivíduo e da organização; Identificar capacidades para a execução de funções de maiores exigências e responsabilidades; Valorizar e recompensar o desempenho e mérito profissional dos colaboradores no alcance dos objetivos e metas definidas.

Após ocorrer a avaliação é feito um feedback por parte dos gestores aos colaboradores abrangidos no processo de gestão de desempenho, onde são debatidos assuntos particulares relevantes para a empresa e para o colaborador (Leme, 2007). O feedback exerce um papel de extrema importância tendo a capacidade de assegurar o desenvolvimento contínuo do colaborador no seu dia a dia.

Em síntese, as competências são caracterizadas pela aglomeração de habilidades e conhecimentos, de modo a facilitar a realização de uma atividade em concreto. Estas devem ser baseadas em três dimensões distintas que são o conhecimento, as habilidades e as atitudes. No que diz respeito aos gestores estes necessitam de possuir certas competências específicas tendo em conta a sua função. Devem essencialmente ter capacidade para dirigir, organizar e manter os seus colaboradores alinhados aos valores e objetivos da organização. Este deve ainda possuir três tipos de aptidões necessárias para desempenhar as suas funções de forma eficaz e eficiente, que são a aptidão conceptual, a técnica e as relações humanas.

Já o desenvolvimento profissional é visto como uma evolução e crescimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores que foram adquirindo ao longo do seu percurso profissional e da sua vida, estando, portanto, relacionada também com as competências. Para haja sucesso numa organização é fundamental que se faça uma gestão de competências, que é um processo metódico criado para definir perfis profissionais competentes para orientar o planeamento, o desenvolvimento e avaliação das competências. A avaliação de competências tem como objetivo medir de forma rigorosa o desempenho dos colaboradores.

### 3. Metodologia

O objetivo central desta investigação é analisar e compreender as percepções dos gestores de empresas sobre as competências profissionais associadas à sua atividade.

Do objetivo central decorre um conjunto de pretensões, nomeadamente: identificar as competências que os gestores mais valorizam; compreender as tarefas associadas à atividade profissional dos gestores; perceber os desafios que as organizações enfrentam; analisar a relação entre a chefia e os colaboradores e conhecer de que forma se processa a avaliação de desempenho.

Este estudo teve como ponto de partida a seguinte questão: *Que competências profissionais um gestor mais valoriza na sua atividade?*

Metodologicamente, existem três tipos de abordagens fundamentais na investigação, que são a abordagem qualitativa, quantitativa e mista. A abordagem qualitativa tem como objetivo descrever a realidade mediante a perspetiva dos participantes (Martins, 2004). Tem como foco contextualizar o tema e os pontos de vista dos participantes, entender a realidade e o interesse nos conhecimentos quotidianos, é subjetivo e flexível no processo de conduzir a pesquisa.

Esta abordagem tem como finalidade retratar a complexidade de um dado problema, tornando essencial entender e categorizar processos dinâmicos vivenciados em grupos e compreender as mais diversas especificidades dos indivíduos (Dalfovo et al., 2008). Assim, procura descrever realidades e o desenvolvimento da compreensão dos fenômenos através do desenvolvimento de conceitos. É usado quando existe interesse em descrever e conhecer as relações entre os fatores e as variáveis, estando relacionada com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões (Carratore, 2009). Para uma investigação qualitativa de caráter descritivo, a descrição deve ser rigorosa e emergir diretamente dos dados recolhidos (Carmo & Ferreira, 2008). Estes podem incluir transcrições das entrevistas realizadas, assim como anotações efetuadas ao longo das entrevistas, sendo que, para este método a quantidade não é sinónimo de qualidade.

A abordagem quantitativa baseia-se numa análise de uma grande dimensão de dados de uma amostra, onde as informações serão representadas numericamente e, posteriormente, processadas e compreendidas através do uso de estatísticas (Pagliarin et al., 2022). Tem como objetivo a quantificação através de estatísticas, focando-se na recolha e análise de informação numérica (Meyers, 2009). Esta é objetividade, baseia-se na população e em amostras definidas, ser baseada no raciocínio dedutivo, possibilitar a generalização de uma população, entre outras (Dalfovo, 2008).

A abordagem mista combina os dois métodos de pesquisa e visa desenvolver resultados qualitativos, detalhar a compreensão de resultados quantitativos ou confirmar resultados (Galvão et al., 2018). É conduzida por um grupo de pesquisadores com habilidades e competências distintas e capazes de desenvolver os diferentes métodos de forma consistente e precisa (Paranhos et al., 2016).

### **3.1 Metodologia adotada**

Este estudo é caracterizado como empírico, visto que utiliza fundamentos adquiridos a partir de fontes diretas, estando claramente relacionado com a experiência e com o conhecimento adquirido através das vivências do dia a dia (Epstein & King, 2013).

A técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista e, tendo em conta as suas características, considerou-se que a mais adequada ao estudo foi a semiestruturada. Esta contém um guião que com tópicos que devem ser abordados, mas as perguntas não são definidas e não há uma ordem fixa para fazer as perguntas (Boni & Quaresma, 2005). Este tipo de entrevista deve ser utilizado quando é necessário delinear a quantidade de informações, com o objetivo de adquirir um maior direcionamento para o tema, para atingir os objetivos (Harrell & Bradley, 2009). Existe o risco de os entrevistados se inibirem a responderem a alguma questão, ou divagarem na sua resposta, o que torna a sua análise um pouco mais complicada (Newton, 2010). É definida de carácter livre e ambígua, permitindo ao entrevistado dar respostas abertas e subjetivas (Pocinho, 2012).

É muito importante estabelecer uma relação de confiança com o entrevistado, e colocá-lo à vontade, transmitindo-lhe confiança (Whiting, 2008).

Para a realização das entrevistas foi elaborado um guião de entrevista, que se encontra no Anexo A.

O processo de amostragem adotado neste estudo para a seleção dos gestores de empresas foi a amostragem não probabilística por conveniência, permitindo assim, a escolha dos indivíduos a incluir na amostra (Bolfarine & Bussab, 2005).

Relativamente aos procedimentos associadas à realização das entrevistas, inicialmente efetuou-se uma pesquisa de empresas, especialmente no distrito de Bragança, tendo sido enviado um email convite para os entrevistados, que se encontra no Anexo B. Os entrevistados foram informados dos objetivos da investigação, qual a forma de participação e a duração estimada da entrevista, assim como o pedido formal de gravação e garantia de confidencialidade das informações. Posteriormente, foi agendada uma data com os entrevistados interessados em contribuir para o estudo.

A amostra foi composta por seis gestores de empresas. Inicialmente, foi explicado o objetivo da entrevista, mencionando que o seu depoimento seria usado somente para fins académicos e foi agradecida a sua disponibilidade e contributo. As entrevistas foram divididas em blocos para se tornar mais fácil e tiveram durações variadas, dependendo da informação que dispuseram, mas variaram entre vinte minutos a uma hora. Cinco das entrevistas realizaram-se via-zoom e uma delas presencial. É de frisar que estas foram gravadas com a devida autorização, para que a sua transcrição fosse possível.

No que diz respeito ao estudo caracteriza-se como qualitativo, dando oportunidade de os entrevistados exporem as suas ideias, pensamentos, e descrições de situações e comportamentos. Através do seu depoimento foi possível ter conhecimento de experiências vividas e comparar as suas respostas, opiniões e pontos de vistas, de forma a perceber se existem divergências ou concordâncias em relação à temática abordada.

É de salientar que nesta investigação não se partiu de uma hipótese inicial, pelo que foi privilegiado o contacto direto com os participantes e com as entrevistas. Este estudo é de natureza exploratória, pois possibilita o contacto com situações verídicas e atuais, através da interação com os entrevistados.

Após a realização das entrevistas foi efetuada a transcrição do discurso de cada uma delas, que se encontra no Anexo C, Anexo D, Anexo E, Anexo F, Anexo G e Anexo H, pertencendo cada anexo à transcrição de cada entrevistado, respetivamente.

Posteriormente, procedeu-se à análise de conteúdo, tendo como objetivo identificar informações a partir das questões colocadas nas entrevistas. Esta descreve as principais categorias encontradas num dado assunto possibilitando retirar conclusões e interpretações (Carmo & Ferreira, 2008). É uma técnica de investigação que tem como principal propósito a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo emitido através da comunicação (Bardin, 2001). Sendo igualmente vista como um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Pode ser vista como uma divisão do discurso e identificação de unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização dos fenómenos, a partir da qual se torna possível uma reconstrução de significados que apresentem uma compreensão mais aprofundada da interpretação de realidade do grupo estudado (Silva et al., 2005).

Posto isto foi, portanto, necessário proceder à síntese dos dados recolhidos e, posteriormente, foram elaboradas grelhas de análise de conteúdo, onde se procedeu à codificação e categorização, estabelecendo-se assim, categorias, subcategorias, descritores e unidades de registo. A categorização, possibilita, a partir dos dados recolhidos, efetuar a classificação dos dados num conjunto de número significativo de unidades de registo (Silva et al., 2005). A definição das categorias devem ser homogêneas, objetivas, adequadas e pertinentes na adaptação ao conteúdo e objetivos (Ikeda & Chang, 2005).

Foram definidas quatro categorias de modo a facilitar a sua compressão, como se pode constatar no Anexo I, Anexo J, Anexo K e Anexo L.

Após elaboradas as grelhas de análise de conteúdo procedeu-se à descrição, interpretação e análise dos resultados obtidos. Foram retiradas conclusões acerca do discurso de cada um dos entrevistados, comparando as opiniões de cada um para verificar se existia concordância ou discordância em relação ao mesmo tema. A informação recolhida foi também relacionada com informações da pesquisa bibliográfica para deste modo conseguir comprovar factos.

É ainda de referir que a investigação qualitativa é de carácter descritivo e interpretativa, sendo que o estudo se focou em compreender processos que ocorrem em contextos organizacionais específicos (Gonçalves et al., 2021). Inclui a descrição dos dados recolhidos e as transcrições das entrevistas realizadas. Trata-se de um estudo de natureza exploratória, possibilita o contacto com situações verídicas e atuais, através da interação com os entrevistados (Reis, 2011). Para que tal aconteça, é necessário efetuar uma pesquisa bibliográfica sobre os factos que se deseja compreender. É praticada com o objetivo de que o pesquisador possua uma maior proximidade com o universo do objetivo do estudo (Neto, 2022). Por norma, é feita com uma pequena amostra, e tem como finalidade explorar padrões, ideias ou hipóteses.

## **4. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados**

Após efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre a temática em causa, bem como, a escolha da metodologia mais adequada, foi efetuada a recolha de dados através de entrevistas, tendo sido elaborado, previamente, um guião de suporte às mesmas, apresentado no Anexo A. As entrevistas foram realizadas a seis gestores, E1, E2, E3, E4, E5 e E6. A transcrição das entrevistas encontra-se no Anexo C, Anexo D, Anexo E, Anexo F, Anexo G, Anexo H, respetivamente.

Posteriormente, fez-se a análise de conteúdo, tendo sido elaboradas grelhas de análise de conteúdo de forma a sintetizar a informação recolhida e a fazer a sua categorização. Foi, portanto, necessário proceder à síntese dos dados recolhidos, onde se procedeu à codificação e categorização, estabelecendo-se assim, categorias, subcategorias, descritores e unidades de registo. Foram definidas quatro categorias, sendo que, as grelhas de análise de conteúdo se encontram nos Anexo I, Anexo J, Anexo K e Anexo L.

Este capítulo é destinado à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos. Por uma questão de organização este será estruturado tendo em conta a categorização que esteve na base da análise de conteúdo feita às entrevistas. É de frisar que no final de cada tópico foi realizada uma síntese de maneira que se torne mais perceptível.

## 4.1 Percurso profissional do gestor

Neste tópico pretende-se perceber qual a formação base de cada um dos entrevistados, nomeadamente, as suas habilitações académicas. Perceber quantos anos de experiência profissional possuem, mais concretamente na área de gestão. Pretende-se também entender se frequentaram cursos de formação, sobretudo na área de gestão. A grelha de análise de conteúdo de suporte à análise deste ponto encontra-se no Anexo I.

### 4.1.1 Formação base

No que diz respeito à formação base é importante entender quais as habilitações académicas que os entrevistados possuem, o que podemos verificar na Figura 2.

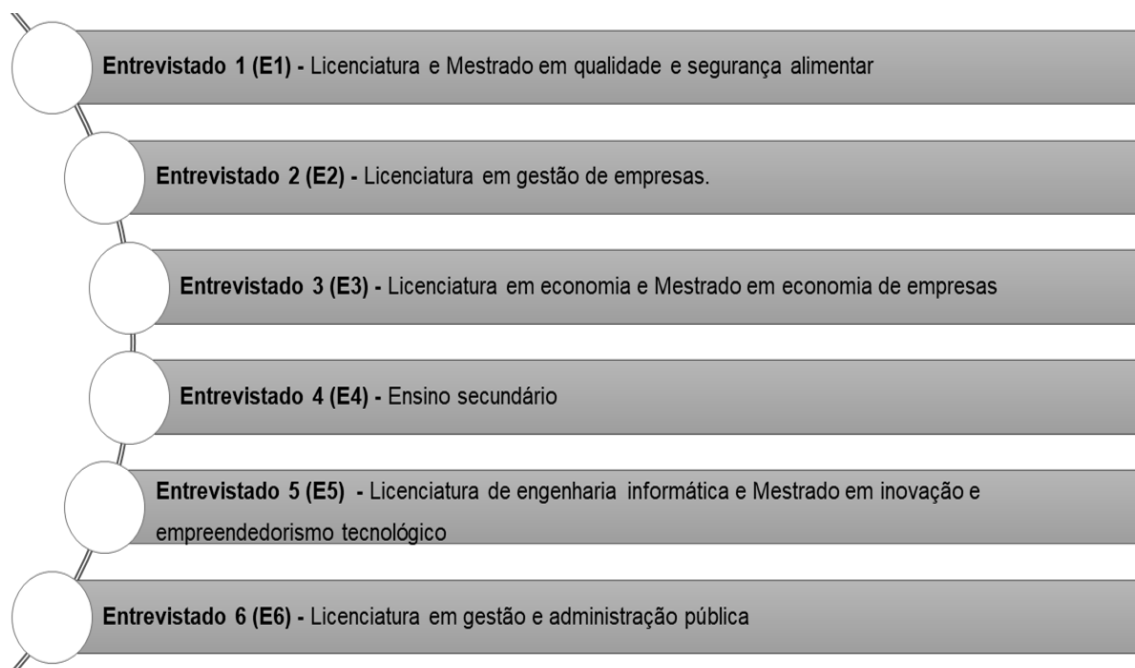


Figura 2: Habilitações académicas dos entrevistados.  
Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar a partir da Figura 2, todos os entrevistados possuem habilitações académicas bastante diferentes. Todos têm o grau de licenciatura em diferentes áreas, à exceção do E4 que possui apenas o 12º ano. Somente dois, o E2 e o E6, possuem licenciatura na área de gestão. É ainda de frisar que o E1, o E3 e o E5, para além da licenciatura, possuem também o mestrado.

### 4.1.2 Anos de experiência

É de extrema relevância entender quantos anos de experiência tem cada colaborador, tal como, o seu percurso profissional. O E1 começou a sua carreira como diretor comercial de uma empresa

multinacional de Torres Vedras. Depois, em 1991 começou a operar numa cooperativa agrícola de olivicultores como assessor da direção e conselheiro. Após 11 anos com o cargo de assessor da cooperativa, subiu em níveis hierárquicos, sendo que, passou a ser o presidente/ gestor, em 2002, até aos dias de hoje. É ainda presidente da associação empresarial do distrito de Bragança (NERBA) e do agrupamento de defesa sanitária de Carrazeda e Vila Flor. Durante 10 anos foi formador de agricultura.

Já o E2 conta com 6 anos de experiência como gestor e opera, atualmente, numa empresa que comercializa equipamentos odontológicos. O E3 detém como experiência em cargos de gestão 10 anos e em cargos de direção 6 anos. Neste momento trabalha numa empresa de componentes e acessórios para veículos automóveis.

O E4 gere uma escola de pilotos de linha aérea, sendo também piloto. Considera que ser piloto de linha aérea é ser-se igualmente gestor, pois, para voar é necessário gerir uma máquina de grande porte e pessoas. Desde 2002 que é piloto tendo, nesta perspetiva, 20 anos de experiência. Geriu ainda um clube durante 30 anos. Mas especificamente no ramo empresarial há mais ou menos um ano e meio.

O E5 começou a sua carreira na área de gestão de projetos e a liderar e chefiar equipas desde 2008, ou seja, há 14 anos. Atualmente, faz parte de uma empresa do ramo tecnológico. Já o E6 conta com 13 anos de experiência, sendo gestor de um banco.

Tendo em conta à experiência profissional é primordial compreender a experiência que cada entrevistado possui na área de gestão o que se pode verificar na Figura 3.

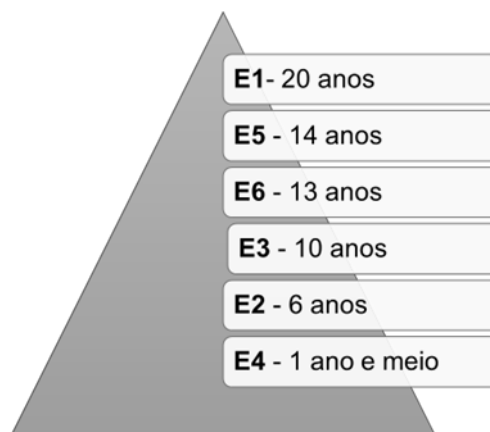


Figura 3: Experiência na área de gestão dos entrevistados.  
Fonte: Elaboração própria

Através da Figura 3 pode verificar-se, que tendo em conta a experiência na área de gestão, o E1 é o que possui mais anos de atividade contanto já com 20 anos. Com o seu percurso foi evoluindo e conseguiu subir na carreira, demonstrando que quanta mais experiência se adquire, maior a probabilidade de conseguir subir na hierarquia da empresa. O entrevistado que dispõe menos experiência, contanto apenas com um ano e meio, é o E4. É ainda de frisar que todos eles operam em setores distintos.

### 4.1.3 Cursos de formação frequentados

No que diz respeito aos cursos de formação frequentados o E1 fez um curso técnico e profissional de agropecuária. Tirou um curso oficial de lagareiros e um curso de formadores de formação profissional. Possui também o grau de técnico superior de higiene e segurança no trabalho.

Sempre que tem possibilidade o E2 participa em formações. Já frequentou formações de gestão de conflitos, gestão de vendas e gestão de equipas. Começou ainda uma pós-graduação, mas não a terminou. O E3 encontra-se a frequentar o doutoramento. Para além disso, tirou alguns cursos como o de tecnologia, informação e comunicação e de higiene e segurança no trabalho.

O E4 possui um curso piloto de linha aérea, referindo que o curso é bastante vasto englobando diferentes áreas, tais como: gestão, direito, antropologia, ciência e física, entre outras. Atualmente, está a frequentar o mestrado em gestão de transporte aéreo numa universidade inglesa. Pois, nessa universidade teve equivalência do curso de piloto a uma licenciatura. Sendo uma área tão abrangente e complexa faz todos os anos formações contínuas.

O E5 contém uma formação na área da qualidade, implementação de sistemas de qualidade e auditora. Dispõe também uma certificação de PMI (*project manager professional*) que é uma certificação internacional na área de gestão de projetos. O E6 refere que frequenta todos os meses formações internas e já frequentou formação de formadores.

Através da Figura 4 pode verificar-se os entrevistados que possuem cursos de formação na área de gestão.

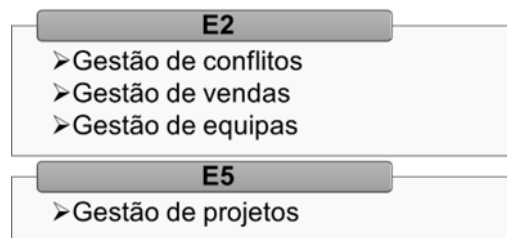


Figura 4: Cursos de formação na área de gestão dos entrevistados.  
Fonte: Elaboração própria

Note-se que todos os entrevistados ao longo do seu percurso foram sempre frequentando formações. O que reforça a ideia de que um gestor deve sempre manter o seu conhecimento atualizado e aberto a novos conhecimentos através de um processo contínuo de formação e melhoria, de modo a conseguir melhorar o desempenho da empresa (Guimarães et al., 2014).

Contudo, na Figura 4 constata-se que somente o E2 e o E5 é que frequentaram formações na área de gestão.

### 4.1.4 Síntese

Relativamente a esta categoria foi possível verificar que todos os entrevistados possuem habilitações académicas heterogéneas. Todos têm o grau de licenciatura em diferentes áreas, à exceção do E4 que possui apenas o 12º ano. É ainda de frisar que somente dois, o E2 e o E6 que possuem licenciatura na área de gestão.

No que diz respeito à experiência na área de gestão, é o E1 que se destaca com 20 anos de uma vasta experiência. Seguidamente o E5 com 14 anos, o E6 com 13 anos, o E3 com 10 anos, o E2 com 6 e, por fim o E4 com apenas 1 ano e meio. Foi também possível observar que ao longo do percurso profissional os entrevistados foram sempre frequentando formações, o que reforça a ideia de que um gestor deve manter o seu conhecimento atualizado. É de realçar que apenas dois dos entrevistados, o E2 e o E5, é que possuem formações na área de gestão.

## 4.2 Desenvolvimento profissional

Este tópico tem como objetivo principal explorar as áreas de formação dos colaboradores, ou seja, perceber como é feito o levantamento das suas necessidades e, a promoção da formação pela própria empresa. Pretende-se, ainda, identificar quais são os maiores desafios das organizações, isto é, quais os requisitos que são necessários para uma organização ter sucesso e entender quais os desafios que o gestor enfrenta, bem como compreender quais são as tarefas que executam no seu dia a dia e em que consiste a profissão; perceber a formação base e experiência que um gestor deve possuir; verificar se existe relação entre os anos de experiência e o sucesso da organização, tal como entre os anos de serviço e o desenvolvimento de competências; compreender que tipo de conflitos existem e qual a forma de os resolver. Por último, pretende-se identificar quais as competências profissionais que um gestor mais valoriza. A grelha de análise de conteúdo de suporte à análise deste ponto encontra-se no Anexo J.

### 4.2.1 Áreas de formação dos colaboradores

No que concerne às áreas de formação dos colaboradores importa perceber como se procede ao diagnóstico das necessidades de formação e como a empresa promove a formação.

- **Diagnóstico de necessidades de formação**

Todos os entrevistados referiram que os seus colaboradores são questionados sobre as áreas em que sentem mais dificuldade de modo a tentar colmatar essa situação.

Na empresa onde o E1 opera é aplicado um inquérito aos colaboradores com diversas perguntas para que tenham oportunidade de fazer a sua autoavaliação. Pode, por exemplo, conter perguntas referentes ao que acha que deve melhorar e se ainda se sente competente no seu posto de trabalho e na execução das suas funções. Por norma a formação é realizada em horário laboral no posto de trabalho e centra-se, essencialmente, em formações na área da qualidade, ergonomia, acidentes e postura no trabalho.

O E2 revelou que as formações são sempre promovidas, sendo que, já tiveram algumas que recaíram na área da faturação e em *excel*. Sempre que há possibilidade tentam colmatar internamente as dificuldades dos colaboradores, ou seja, se por exemplo existe alguém que entende muito de *excel* e outro colaborador tem dificuldades tenta ajudá-lo.

O E3 expressou que:

*“(...) temos sistemas de reuniões que podem ser diárias, semanais ou mensais onde os colaboradores são questionados e são impulsionados a falar sobre tudo. Depois cabe ao supervisor desses técnicos e operadores comunicar como correu, quais são as necessidades. Tem de haver contacto, que às vezes é direto com o próprio colaborador, mas que a maioria dos casos é um contacto com o supervisor e é este que identifica algumas falhas e lacunas. (...)”*

Já o E4 revelou que a seleção dos colaboradores foi feita através de uma avaliação sobre aquilo que tinham capacidade ou não de fazer.

Uma vez por ano é feito o levantamento das necessidades dos colaboradores nas empresas onde operam o E5 e o E6. O E5 salientou:

*“(...) o que acaba por funcionar melhor é os elementos mais seniores da equipa que acabam por estar mais próximos dos outros colegas, irem percebendo quais as suas necessidades e (...) arranja-se forma de internamente quem sabe passe o conhecimento a quem não sabe (...).”*

Após perceberem quais as necessidades ou dificuldades existentes é encontrada uma forma de internamente os mais entendidos ajudem e apoiem no que for necessário. Uma vez que existe sempre alguém tem mais conhecimento em relação a um determinado assunto, esta entreaajuda é bastante importante proporcionando um crescimento em equipa.

O E6 expôs ainda que se, por exemplo, for lançado um novo programa ou produto há sempre uma formação para explicar como funciona. Todavia, algumas formações são mais específicas e aplicadas somente a quem pratica essa função.

Conforme Cunha et al. (2015), uma das principais atividades da gestão de pessoas é a formação, tendo em conta as funções desempenhadas por cada colaborador e o desenvolvimento de competências futuras. Os entrevistados vêm confirmar a importância deste facto, pois, todos eles questionam os seus colaboradores nas áreas em que estes têm mais dificuldades. Para perceberem quais as necessidades de formação, estes usam por exemplo inquéritos de modo que os colaboradores façam a sua autoavaliação. Fazem reuniões individuais para que cada um exponha a sua opinião sobre aquilo que sentem mais dificuldade. Os colaboradores mais seniores e os supervisores acabam também por detetar algumas necessidades através da observação direta, uma vez que estão em contacto direto com os colaboradores, o que acaba por facilitar o processo, pois por vezes estes inibem-se de falar.

- **Promoção de formação pela empresa**

Todos os entrevistados declararam que a empresa onde operam promove formação aos seus colaboradores.

Na visão do E2 a empresa não necessita de pessoal muito qualificado para desempenhar as funções, o essencial é saber comunicar. Têm um colaborador que trata do *marketing*, sendo licenciado em *design* e multimédia e os outros colaboradores são comerciais (e não possuem licenciatura), contudo, frequentam muitas formações.

O E3 revelou que considera de extremamente importância fornecer formação aos seus colaboradores, alegou que:

*“(...) temos formação interna sempre, mas temos formação externa também. (...) temos um volume de formação anual para os colaboradores bastante abrangente. (...) Tentamos ser um pouco abrangentes em todo o tipo de formação, mas temos um plano de formação anual, que é auditado por uma normal própria do setor automotivo e obriga a que haja um processo de recursos humanos muito desenvolvido que assenta em 3 pilares: A parte de recrutamento e seleção, a parte de formação e desenvolvimento e a parte da motivação. Baseado nesses pilares nós temos de formar estratégias e definir planos (...). É um processo de desenvolvimento formativo e no fundo as competências dos trabalhadores estão bastante desenvolvidas.”*

Os colaboradores do E4 têm uma formação extremamente especializada e uma enorme experiência profissional tendo em conta que pilotar aviões é uma área bastante complexa.

Sendo a área da tecnologia especializada em planeamento, integração e implementação de sistemas informáticos, esta encontra-se em constante evolução. Os colaboradores têm de acompanhar essa evolução e manter o seu conhecimento atualizado, tal como exprimiu o E5:

*“Há (...) um plano de formação (...) as formações na nossa área são muito caras porque são muito específicas, uma vez por ano um grupo de pessoas diferentes fazem formação.”*

Todos os outros entrevistados salientaram que os seus colaboradores estão constantemente a evoluir a nível de formações. Muitos deles possuem um plano de formação anual para que os seus colaboradores vão desenvolvendo as suas competências e evoluindo ao longo do tempo. De maneira que consigam desempenhar com eficácia e eficiência as suas funções e, ao mesmo tempo acompanhar a evolução e as necessidades da empresa. Esta opinião é corroborada no estudo de Carvalheiro (2011), o qual refere que as empresas sempre se preocuparam em dar formação aos seus colaboradores, desde o período designado de administração do pessoal, de modo que conseguissem executar as suas tarefas da melhor forma possível e também para progredirem na sua carreira.

## **4.2.2 Desafios das organizações**

Quanto aos desafios das organizações é relevante perceber quais os requisitos necessários para o sucesso e quais os desafios que o gestor enfrenta para lograr a esse fim.

- **Requisitos de sucesso de uma organização**

No que concerne aos principais requisitos para que uma organização tenha sucesso o E1 mencionou que:

*“(...) uma das questões mais importantes é fazer a equipa, ou seja, (...) para teres sucesso tens de fazer a equipa e para fazeres a equipa tens vários procedimentos e para as PME é bastante complicado (...) Tens muita dificuldade em conseguir (...) que cubra todas as necessidades (...) é muito complicado ter pessoal altamente motivadas para o sucesso (...)* “

Posto isto, pode constatar-se que para este entrevistado o principal requisito são as pessoas e mantê-las motivadas é fundamental. Para tal, é indispensável arranjar estratégias sendo a comunicação uma delas. Quando um colaborador é contratado por norma tem uma motivação muito alta, mas com o passar do tempo isso vai mudando e a motivação vai diminuindo. Nas PME torna-se muito complicado e desafiador porque se um colaborador não está a ter um bom desempenho, ou se não se adapta à cultura da empresa, não se pode simplesmente despedi-lo. O gestor tem de arranjar soluções para combater tal situação.

No parecer deste entrevistado, relacionado com as pessoas, há ainda outro requisito, que é serem componentes pessoais. Para além de serem colaboradores da empresa têm uma vida exterior e têm os seus objetivos individuais e estes também se podem alterar, o que pode interferir no seu desempenho. Esta opinião é convergente com os estudos de Grellier (2006), que considera que um dos grandes problemas para os gestores é conseguir conciliar a interação entre os objetivos organizacionais e individuais, visto que as pessoas mudam.

Referiu ainda que as pessoas contratadas entram no quadro e fazem parte da empresa e no que diz respeito a PME não existe a possibilidade de as substituir. Isto é, existe um conjunto de pessoas com as quais é necessário trabalhar todos os dias e todos os dias é necessário aprender a lidar com cada uma delas.

Os gestores têm de conseguir compreender como cativar um colaborador para que este fique motivado e da mesma forma consiga evoluir e, para tal as formas de compensação são fundamentais. Cabe ao gestor ser compreensivo e perceber as necessidades deles, o que vem de acordo com a ideia de Sousa et al. (2006), que declarou que o desempenho da organização está sempre dependente da colaboração dos colaboradores.

Em concordância está o E2, que relatou de igual forma que:

*“(...) é muito importante ter uma boa equipa. (...) uma das coisas mais importantes é a organização, transmitir aquela imagem profissional para os clientes (...) temos concorrentes muito fortes de multinacionais, que conseguem oferecer muitos mais produtos que nós. (...) incrementar que a clínica olhe para nós como parceiro estratégico (...) chegar aos clientes pelo bom serviço prestado.”*

Outro aspeto referido por este entrevistado foi a forte concorrência e o potencial para prestar um bom serviço ao cliente.

O E3 crê que existem 4 pontos essenciais e desafiantes que são:

*“(...) a estabilidade económica, a questão da transparência para todos os stakeholders, a sustentabilidade ambiental e por fim, a gestão de recursos humanos, ou seja, o relacionamento com os recursos humanos, a parte da higiene e segurança no trabalho, mas também parte de desenvolvimento dos próprios colaboradores (...)”*

Também para o E4 o principal desafio são as pessoas visto serem elas que compõem uma organização e são a imagem da empresa perante os clientes. Outro desafio apontado foi a

credibilidade que a empresa vai criar, ou seja, têm de cumprir com o acordado e, para tal, é essencial que haja dedicação de toda a equipa.

À semelhança de todos os outros, o E5 evidenciou que um dos principais desafios é investir na equipa certa e que esta esteja altamente motivada. Para os colaboradores sentirem uma maior motivação e bem-estar, por vezes são apenas necessárias coisas simples e com custos residuais. No entanto, alguns patrões nem isso são capazes proporcionar, como por exemplo, ter água e bolachas na empresa. Declarou ainda:

*“(...) para a empresa ter sucesso é fundamental que haja receção do mercado ao serviço ou produto oferecido pela empresa, ou seja, a empresa tem de estar sempre disponível para fazer as mudanças necessárias e para se poder adaptar ao que o mercado necessita.”*

A perceção do E5 vai ao encontro de Borges (2013), que enunciou que um gestor deve estar sempre atento às mudanças, para que consiga ser eficiente e eficaz nas suas decisões.

O E6 não é exceção, considerando, de igual forma que o principal desafio são as pessoas da equipa. Se esta estiver motivada consegue-se alcançar os objetivos. Tem ainda de existir uma boa adaptação do produto ao cliente, ou seja, qualidade do produto, ressalvando que:

*“Para ter sucesso a primeira coisa é motivação da equipa, sem dúvida diria que 80% é devido a motivação da equipa, se a equipa estiver motivada conseguimos chegar lá (...) Depois tem de haver uma adaptação do produto ao cliente (...).”*

Na Figura 5 pode verificar-se os requisitos enumerados pelos entrevistados para o sucesso de uma organização.

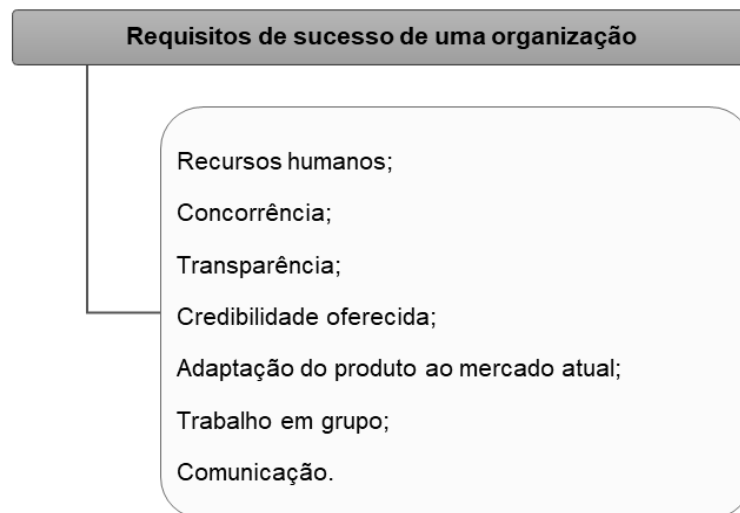


Figura 5: Requisitos de sucesso de uma organização.  
Fonte: Elaboração própria.

Posto isto, verifica-se que todos os entrevistados referiram que o requisito principal para o sucesso da organização é a parte dos RH, ou seja, as pessoas. Esta assunção vem ao encontro de Cunha et al. (2015) e Figueiredo et al. (2017), que afirmam que as pessoas são o fator primordial para que uma organização tenha sucesso e que possa evoluir. Daí advém a necessidade de as gerir da melhor forma possível para as conseguir manter motivadas e satisfeitas, pois, uma organização só

é capaz de crescer com uma equipa altamente formada e motivada. É muito importante criar bem-estar aos colaboradores, proporcionando-lhes um conjunto de fatores que estimulem a sua satisfação.

Outros desafios apontados, como se pode verificar na Figura 5, foram a concorrência, a questão da transparência e credibilidade oferecida, a adaptação do produto ao mercado atual, o trabalho em grupo e a comunicação.

- **Desafios que o gestor enfrenta**

Tendo em conta os desafios que o gestor enfrenta, o E1 mencionou que o principal desafio é adaptar os funcionários à atividade que está a ser prevista, ou seja, tem de verificar e avaliar o que já foi feito e o que tem de ser feito naquele momento. Expressou ainda que:

*“(...) todos os dias tens de aprender como o cativar, como é que o funcionário pode evoluir, alterar-lhe as funções. (...) depois existe outra coisa (...) muito importante (...) é as ligações de liderança, ou seja, se um funcionário não te reconhece capacidades de liderança (...) quem sofre é a empresa (...) É muito motivador quando estás a formar uma pessoa, quando contratas uma pessoa para o quadro e dás-lhe funções e essa pessoa está numa fase de abertura bastante significativa, quer crescer, funcionar, tem condições para evoluir, está motivado, aí é bonito, fácil e motivador (...) Depois há outras competências que são muito importantes que são o trabalhar em conjunto, fazer tarefas conjuntas (...)”*

A citação referida está em consonância com Mourão et al. (2014), que alude que o desenvolvimento profissional é definido como uma evolução ou crescimento dos conhecimentos dos colaboradores obtidos através de ações de aprendizagem no ambiente de trabalho. Do mesmo modo que é necessário cativar os colaboradores de forma que estes evoluam, frisando as ações de incentivo à aprendizagem para ajudarem as pessoas e a organização a alcançarem os objetivos.

Alegou ainda que, por vezes, os colaboradores não seguem as ligações de liderança, isto é, não reconhecem as capacidades de liderança do gestor nem obedecem ao mesmo, o que gera bastantes problemas. Esta opinião vai ao encontro de Becker et al. (2001), que ressalva que um gestor deve ter a capacidade de conquistar a confiança dos seus colaboradores. Pode ser conseguida através do relacionamento com os colegas adquirindo, acima de tudo, o seu respeito e incentivando o debate sobre assuntos indispensáveis da organização. Um gestor tem de possuir credibilidade perante os seus colaboradores de modo a evitar certos problemas como o que o entrevistado expôs.

Já o E2 proferiu que o ponto mais desafiante é a forte concorrência. Para tentar combater isso é fundamental conseguir ter um produto ou serviço novo, melhorar todos os dias, oferecer o melhor ao cliente e cumprir com os prazos das entregas. Deste modo o cliente olhará para a empresa como um parceiro estratégico.

Por outro lado, o E3 evidenciou que:

*“(...) a gestão da satisfação e expectativa dos recursos humanos. (...) a integração da opinião dos recursos humanos no processo de decisão da empresa é muito desafiante, pois não é*

*fácil. (...) existem quebras de motivação muito frequente e têm de ser geridas de forma mais criativa (...) está a ser muito complicado recrutarmos pessoas que sejam capazes, que tenham o conhecimento mais ou menos consolidado.”*

A empresa onde o E3 opera tem implementado um sistema de melhoria contínua que abrange os RH, nomeadamente, a integração da opinião dos RH no processo de decisão da empresa, o que é bastante desafiante. Tal facto, vai ao encontro de Ayril et al. (2000), que afirma que uma das principais dimensões da GRH é o envolvimento da gestão participativa na tomada de decisões sociais.

O E3 acrescentou ainda que é uma indústria com um trabalho bastante pesado, daí que os colaboradores se sintam cansados e desmotivados. Para tentar contrariar isso é meramente importante gerir a motivação de uma maneira criativa, tal opinião é corroborada por Carvalho (2015), afirmando que a motivação promove o desenvolvimento dos colaboradores e estimula a sua autonomia.

Um ponto também muito desafiante é o recrutamento e seleção, pois existe uma enorme dificuldade em recrutar pessoas que sejam capazes de executar certas funções e que tenham conhecimentos consolidados sobre a área em questão.

Tal afirmação vai ao encontro de Chiavenato (2014), que considera extremamente difícil conseguir encontrar a pessoa que mais se adequa ao perfil requerido com as competências necessárias. Esta opinião é também fundamentada por Grellier (2006), que refere que um gestor tem de ser capaz de encontrar pessoas competentes profissionalmente e adaptadas psicologicamente às necessidades da empresa, o que nem sempre é fácil. Posteriormente, deve motivá-las para que estas contribuam para o bom funcionamento e para a concretização dos objetivos da organização.

Sendo a academia de formação de pilotos de linha aérea em Bragança, o E4 referiu que o principal desafio é a localização, ou seja, atrair as pessoas e demonstrar-lhe que é um local excelente para fazer este tipo de formações, que existe inovação e ótimas condições para voar.

Os maiores desafios que encara o E5 é a falta de recursos e a elevada concorrência. Declarou que enfrentar a concorrência internacional que abrange empresas americanas, irlandesas, inglesas que pagam salários absolutamente gigantescos para aquilo que é a realidade do nosso país é muito difícil. Para tentar combater isso a empresa tem de subir os salários dos colaboradores para os conseguir preservar e, conseqüentemente, subir os preços para as empresas que os contratam. Outro grande desafio é tentar prestar serviços fora de Portugal para conseguir pagar os salários ao nível de que as outras empresas pagam e assim manterem o pessoal.

Tal como o E4, também o E6 enfrenta o desafio da localização visto que a sua agência está localizada numa pequena vila. Sendo outro dos problemas a falta de população, considerando que uma das causas são os meios digitais. Muita gente prefere tratar os seus assuntos através de meios alternativos do que se deslocar aos balcões. Confessou que no futuro isso vai ter um impacto ainda maior.

Os desafios que foram expostos pelos entrevistados foram vários, como se pode observar na Tabela 2. Alguns dos desafios expostos vão ao encontro dos estudos apresentados por Grellier (2006), Ayrál et al., (2000) e Mendes, (2015), que referem que existem alguns fatores essenciais para o sucesso de uma organização. Por exemplo a inovação e o compromisso dos colaboradores, encontrar pessoas capazes profissionalmente e ajustadas psicologicamente às necessidades da empresa e o envolvimento da gestão participativa dos RH na tomada de decisões sociais.

Tabela 2: Desafios que um gestor enfrenta.

Desafios que o gestor enfrenta
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Localização da empresa;</li> <li>▪Baixa densidade populacional;</li> <li>▪Falta de recursos;</li> <li>▪Gestão da satisfação e expectativa dos RH;</li> <li>▪Quebra na motivação dos colaboradores;</li> <li>▪Considerar a opinião dos RH no processo de decisão;</li> <li>▪Adaptar os funcionários à atividade que está a ser prevista;</li> <li>▪Recrutamento e seleção de pessoas adequadas à função;</li> <li>▪Concorrência;</li> <li>▪Atrair pessoas;</li> <li>▪Inovação (produtos e serviços novos);</li> <li>▪Prestação de serviços para fora;</li> <li>▪Manter o pessoal.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Como era expectável, visto que cada entrevistado opera em setores distintos, de igual forma, os desafios que apontam também são diferentes.

#### 4.2.3 Atividade profissional

Relativamente à atividade profissional torna-se imprescindível conhecer quais as tarefas relacionadas com o papel de um gestor e qual a perceção deste sobre a profissão.

- **Tarefas associadas à profissão do gestor**

Tendo em conta as atividades que desenvolve no seu dia a dia o E1 mencionou que:

*“(...) tenho de gerir o expediente, gerir as atividades, a parte financeira, e os recursos humanos. Também faço vendas, compras, entre outras. (...)”*

O E2 revelou que procura novos fornecedores e novos produtos, distribui tarefas aos seus colaboradores, faz a validação de faturas, vai a feiras internacionais para estar atualizado dos produtos. Tenta estar atento à concorrência, procura potenciais clientes e, acompanha o que os rodeia a nível de produtos e de empresas.

O E3 tem funções de direção, sendo que, o departamento no qual está inserido abrange três áreas: a financeira, as compras e os RH. Coordena estas três áreas e verifica se tudo está a funcionar corretamente. Tem também algumas funções administrativas, tais como, efetuar pagamentos, imitar faturas, entre outras.

O E4 alegou que as suas principais funções são estabelecer contactos com os alunos/clientes, com os familiares, com a autoridade nacional civil para certificar aviões e com a equipa de trabalho.

O E5 referiu que:

*“No fundo é aquilo que acaba por ser preciso. (...) todos os meses faço uma análise financeira à empresa, valido todas as faturas (...) faço um controlo financeiro, isto é, como é que a empresa está, o que faturamos (...) os custos que temos, como está em termos de projeção anual, que previsão de contas é que tenho no final do ano. (...) intervir em todas aquelas coisas que no fundo não estão bem. (...) estudar concorrência, ver o que os outros estão a fazer, fazer um bocadinho de vigilância e pensar na estratégia da empresa.”*

Tem, portanto, algumas tarefas recorrentes, mas outras vão surgindo, isto é, tenta intervir em todas aquelas coisas que no fundo não estão bem. Por exemplo resolver um problema ou uma situação crítica que surge, o que vai ao encontro de Donnelly et al. (2000), que afirma que um gestor deve tratar de problemas que vão surgindo e que não estavam previstos.

Tem de estar também a par da concorrência, tal facto corrobora os estudos de Domingues (2003), que refere que existe uma enorme concorrência do mercado e é essencial procurar uma vantagem competitiva, o que faz com que haja uma postura estratégica para que a empresa em questão se tente destacar das demais.

O E6 orienta e distribui os objetivos pelos colegas, faz a gestão de balcão e a gestão das tarefas diárias, verifica os cheques, contacta os clientes, faz atendimento ao público e, por fim tem de entregar resultados.

Visto serem gestores de diferentes setores, as suas funções diárias são um pouco diferentes, no entanto em alguns deles há também semelhanças. No caso por exemplo do E1, E3 e E5, todos eles gerem os RH, a parte das compras e vendas e a parte financeira.

Já o E2 e o E5, revelaram que uma das suas tarefas é analisar a concorrência, ou seja, estar atento ao que as outras empresas fazem.

- **Perceção da profissão**

Tendo em conta a opinião dos entrevistados acerca de como definem um gestor, o E1 preferiu que:

*“(...) é um indivíduo que vai gerir tudo que está à sua volta dentro de um determinado contexto de modo a conseguir tirar os resultados. (...) tem um conjunto de capacidades financeiras, uma quantidade de recursos de produção, tem um produto para produzir e tem pessoas para ajudar a produzir. (...) o objetivo é gerir os recursos, as pessoas e os utensílios/ equipamentos e a partir da organização desses componentes fazer nascer alguma coisa.”*

Já o E2 comparou um gestor a um comandante de um barco, que gere e coordena uma equipa e faz com que esta funcione. Confessou que teve de mudar funcionários de postos, pois, ambos não se estavam a adaptar bem aquela função. Após haver a troca na equipa começaram a ter ótimos resultados e a desempenhar um trabalho excelente. Cabe ao gestor fazer com que a equipa funcione. Alegou, também, que um gestor tem de saber ouvir e falar, entender a opinião dos colaboradores e, acima de tudo, saber colocar a peça certa no sítio certo para que tudo funcione da melhor forma.

O E3 considera que um gestor:

*“(...) é uma pessoa que gere, planeia, é no fundo um estratega e esse princípio de gerir recursos, financeiros, materiais, humano tem de o saber fazer de igual forma. (...) planeamento e definição de implementação de estratégia (...).”*

No seu entender é alguém com um pensamento estratégico que consegue confiar nas pessoas. Isto é, não é necessário que ele possua um cariz técnico, mas tem de conseguir confiar nos colaboradores abaixo dele que têm esse cariz mais operacional.

O E4 definiu um gestor como uma pessoa que possui uma enorme responsabilidade que é gerar resultados positivos para a empresa. Para tal é necessário que tenha a capacidade de saber usar os recursos disponíveis ou de igual forma criá-los. Não pode somente olhar para os números, tem de se capaz de olhar de forma transversal para os vários setores da empresa, saber avaliar e equacionar tudo corretamente para que o resultado positivo seja alcançado, ter uma visão estratégica de curto e longo prazo.

Para o E5 é alguém que possui a obrigação de pagar salários, de fazer pagamentos a horas e de cumprir as suas obrigações. Tem de ter sempre um compromisso de cumprir as suas obrigações e, como é obvio oferecer aos clientes o serviço/ produto que estes desejam. A opinião do entrevistado é convergente com os estudos de Mendes (2015), que declara que é necessário controlar e gerir os encargos salariais.

Por último, o E6 descreveu que um gestor:

*“(...) tem de ter múltiplas capacidades, a principal é a organização, (...) seguir as minhas metas (...) saber liderar uma equipa.”*

A opinião dos entrevistados em relação às tarefas que um gestor desempenha pode ser observada Figura 6.



Figura 6: Tarefas que um gestor desempenha.  
Fonte: Elaboração própria.

As suas opiniões são convergentes com os estudos de Donnelly et al. (2000) e Bilhim (2007), que afirmam que um gestor deve coordenar, orientar, gerir todos os recursos que tem disponíveis, sejam eles materiais, humanos ou financeiros, de modo a obter resultados, e ainda manter uma relação com os membros da organização.

#### 4.2.4 Formação base e experiência de um gestor

No que se refere à formação base e experiência de um gestor pretendeu-se verificar a relação entre a experiência e a formação adquirida, assim como, entre os anos de serviço e o desenvolvimento de competências.

- **Relação entre experiência e a formação adquirida**

No que toca à formação e experiência que um gestor deve ter o E1 declarou que:

*“(...) as pessoas não têm experiência quando tem o primeiro contacto com a realidade de gestão. Tem de ter um conjunto de coisas intrínsecas, coisas próprias, há pessoas que nascem para serem gestores (...) Ninguém consegue ser gestor por muitos anos se parar no tempo, tem de ser uma formação contínua e na base daquilo que ele vai sentindo limitações e é nessa parte que é muito mais importante. Um gestor tem de ter sempre a parte sentimental coberta, ações de formação de coaching. Deveria ter um conjunto de pessoas que estejam sempre a dar-lhe motivação e analisar os objetivos mentais (...) é das coisas mais importantes na gestão.”*

Em suma, o entrevistado não considera que é necessário possuir experiência para se ser bom gestor. No que diz respeito à formação esta deve ser contínua para manter os seus conhecimentos atualizados e, assim, conseguir acompanhar a evolução da realidade que ocorre todos os dias.

O entrevistado mencionou ser necessário possuir características próprias, assim como, ter ações de formação de *coaching*. Tal como alega Mourão e Monteiro (2014) o desenvolvimento profissional

é auxiliado por ações formais ou informais de aprendizagem, havendo também espaço para características individuais dos trabalhadores, são exemplos disso o *coaching*, as atitudes e crenças.

O E2 considerou que não é necessário ter um curso específico em gestão basta somente ter boas bases. A formação não é algo que defina um bom gestor o mais importante é ser organizado e metódico, ter capacidade de arriscar e espírito para gerir. No que concerne à experiência anunciou que é um fator primordial, visto que com o tempo e com as vivências aprende-se muito e cometem-se erros que não se voltarão a cometer no futuro.

O E3, tal como o E2, mencionou que ter experiência é muito importante. Um gestor deve possuir uma experiência de 5 ou mais anos, o que não significa que se a experiência for inferior não tenha sucesso, mas acredita que com mais experiência se torna mais fácil de lidar com certas situações. Tendo em conta a formação afirma que esta deve ser consolidada na área pelo menos a nível de mestrado.

Conforme a opinião do E4:

*“A formação base tem de ir para além dos números, para além do excel, (...) deve fazer uma formação prática dentro das áreas estruturais de algumas empresas, muito para além dos escritórios, ou seja, nas oficinas, nos pontos de trabalho com os clientes. Devem perceber exatamente quais são os problemas na empresa antes de assumir o cargo de gestão da empresa. A experiência só é importante se passar pelo contacto direto em determinados setores produtivos da empresa, tomar da realidade da empresa (...)”*

Afirmou que é muito importante ter conhecimento da realidade da empresa, passar pelos postos de trabalho mais abaixo para perceber como tudo se processa e quais as dificuldades que os colaboradores passam. Pois, para se ser um bom gestor deve-se entender exatamente quais os problemas da empresa antes de assumir o cargo, expondo um exemplo:

*“(...) empresa de camionagem, o gestor deve acompanhar meia dúzia de percursos para entender quais as dificuldades que estes enfrentam, perceber quais são os problemas para carregar e descarregar, perceber se há falhas com as empresas que o contratam. Tem de perceber que existem essas coisas para que nos atos de gestão consiga criar formas de as evitar às vezes certos pormenores fazem toda a diferença.”*

O E5 revelou que para ser gestor é importante ter bases na própria área e que a experiência é crucial. Quando ingressou na área não tinha muita experiência nem conhecimento. Mas acredita que se tivesse formação em gestão teria outras competências e poderia ter ingressado mais cedo na sua carreira.

O E6, tal como o E1, declarou que é essencial ter características próprias, há pessoas que estão mais vocacionadas para gerir e são mais empenhadas. No entanto, é importante ter uma formação base. A nível de colaborador da caixa crê que não é necessário haver uma grande experiência, mas sim vocação para saber atender o cliente, apresentar o produto, conseguir vender e criar empatia, ou seja, ter perfil.

A opinião do E1 e do E6, é coincidente com Borges (2013), que afirma que um gestor tem de possuir um perfil para desempenhar as suas funções, é de constatar que estes entrevistados são os que possuem mais experiência e, talvez por isso tenham opiniões parecidas tendo em conta a valorização de características intrínsecas.

No que diz respeito à experiência as opiniões divergem. Há entrevistados que ressaltam que a experiência não é o elo primordial para que haja sucesso, sendo que, quando uma pessoa entra pela primeira vez no mundo do trabalho ainda não possui experiência e isso não invalida que esta não tenha sucesso, que é o caso do E1 e do E6.

Por outro lado, os restantes entrevistados consideram que a experiência é um fator bastante importante, contudo, o E4 referiu que esta só é importante se for relacionada com os níveis inferiores da empresa. Isto é, se o gestor tiver experiência nos níveis mais abaixo, para que consiga entender como tudo se processa e quais os procedimentos que se efetuam. Tal como refere Valoi (2007), o conhecimento está relacionado com os saberes que a pessoa acumulou ao longo da sua vida, este pode ser tácito, ou seja, é adquirido através das experiências e vivências pessoais.

Tendo em conta a formação todos eles têm opiniões semelhantes, consideraram que a formação é bastante importante e deveria ser contínua. Com o passar do tempo e com a evolução da atualidade, é de extrema importância um gestor ter os seus conhecimentos atualizados, para que nada lhe falhe e para que consiga acompanhar a evolução. O E4 relatou ainda que a formação deve ser prática, ou seja, por vezes não basta somente ter conhecimento teóricos. É necessário passar pela parte prática, pelas tarefas que os colaboradores de níveis hierárquicos menores passam e deste modo entender os procedimentos e as dificuldades que estes passam. Tal como afirma Vidinha (2019), os gestores necessitam de procurar constantemente os conhecimentos, qualificações e competências para lidar com as possíveis mudanças e com a evolução da atualidade e, desde modo realizar as suas funções da melhor forma possível.

- **Relação dos anos de serviço e desenvolvimento de competências**

O principal objetivo é perceber se ao longo do seu percurso profissional vão desenvolvendo mais competências, ou seja, se no início da sua carreira possuem mais ou menos competências do que no momento atual.

Do ponto de vista do E1 a experiência não é essencial, referindo que existem pessoas que estão vários anos numa determinada atividade e não são capazes de evoluir. Utilizam sempre os mesmos padrões em situações distintas, pelo que, no final não têm os resultados esperados porque agem sempre de forma idêntica.

Acredita que para gerir não é necessário ter muitos conhecimentos científicos, mas sim ter potencial para aplicar os conhecimentos que se tem. Isto significa que se pode ter diversos conhecimentos científicos, cursos e formações, mas se não se tiver sabedoria não irá ter resultados satisfatórios. O fundamental é ter um perfil e vocação para a profissão em causa, estudar continuamente e ter conhecimento da evolução e da realidade da atualidade. Revelou ainda que o contacto permanente

com pessoas da mesma área se torna muito importante, estar presente em *workshops* e em palestras, por exemplo.

Por outro lado, o E3 considera que a experiência é importante para o desenvolvimento das competências, contudo não é fundamental, afirmando que:

*"(...) quanto mais experiência à partida mais poderá saber. Não acho que só a experiência seja suficiente, mas acho sinceramente que ter a experiência facilita, porque às vezes somos colocados em certas situações que depois, quer queiramos, quer não, se repetem e (...) já sabemos como agir."*

Da mesma forma a opinião do E4 é coincidente, considerando também que os anos de experiência não são o elo primordial para uma gestão de sucesso. A respeito deste assunto ressaltou que:

*"(...) ter um entendimento profundo sobre a área que está a gerir não tem obrigatoriamente de estar relacionado com ter "X" anos de experiência nessa gestão. Às vezes quem começa debaixo e passa por diversas áreas e por vários serviços, dentro de uma determinada área (...) acaba por ter um entendimento melhor sobre tudo (...) Porque por vezes há muitos erros cometidos pelos gestores que denotam que (...) têm o desconhecimento sobre o sentido prático da realidade. (...) Não é terem a experiência é saber tirar partido da experiência que têm. Nem toda a gente mesmo tendo experiência consegue comunicar corretamente"*

Para ter um bom desempenho é essencial ter conhecimento sobre a estratégia da empresa, e perceber como tudo se processa nos setores abaixo, só assim se adquire capacitação para conseguir gerir da melhor forma. Referiu ainda que não é somente necessário ter experiência, é saber tirar partido desta.

Em concordância está também o E5 considerando que para além da experiência e das suas habilitações académicas um gestor tem de possuir um perfil de empreendedor. Apesar de considerar:

*"(...) que há um conjunto de muitas habilitações e skills que podem ser adquiridas através das experiências. Mas tem de existir um perfil direcionado para um gestor que não tem problemas em assumir mais risco, em tomar decisões (...) Em liderar pessoas (...)".*

Do mesmo modo o E6 considerou que:

*"(...) a experiência ajuda, mas não é tudo. Acho que uma pessoa com menos experiência consegue alcançar os mesmos objetivos que um gestor com muita experiência."*

Em contrapartida, o E2 foi o único que considerou que a experiência é fundamental e que ao longo do tempo tem vindo a adquirir novos conhecimento e técnicas para desempenhar a sua função de melhor forma, trabalhando melhor agora que há uns anos.

Posto isto, pode concluir-se que todos os entrevistados consideraram que a experiência não é um fator primordial para o desenvolvimento de competências, com exceção do E2. Existem outros fatores que consideram importantes como ter um perfil e vocação para gerir, tomar grandes decisões e arriscar muito, ter conhecimento sobre a estratégia da empresa, assim como, manterem os seus

conhecimentos atualizados. Só a experiência não é suficiente, é necessário ter em conta outros fatores. No entanto, tal como afirma Papi (2014) é essencial que os colaboradores possuam diversas competências para que seja possível haver desenvolvimento profissional.

A experiência nem sempre é educativa, ou seja, para que a experiência leve ao desenvolvimento de competências é preciso que o profissional faça uma reflexão do seu trabalho e perceba que conhecimentos tem de desenvolver e quais são as suas limitações, para que as consiga superar. Tal facto, vem corroborar Parente (2008) e Silva (2017) que afirmam que o desenvolvimento de competências está amplamente associado à perspetiva prática e reflexiva da atividade, considerando que para que ocorra desenvolvimento profissional é necessário haver abertura e reflexão. Salientando, assim, que se deve refletir sobre a decisão antes de assumir uma escolha.

A experiência só tem impacto se o colaborador refletir sobre ela e melhorar todos os dias. Por vezes existem colaboradores com muitos anos de experiência que possuem menos competências do que um colaborador com menos anos de serviço.

Conforme referiu o E1, há pessoas que podem estar 200 anos numa atividade, mas que nunca evoluem, pois fazem sempre as tarefas da mesma forma. Há gestores que cometem hoje erros que já cometiam no início da sua carreira, porque não aprendem. O que vai ao encontro de Bitencourt (2001), que afirma que para que seja possível ocorrer o desenvolvimento de competências é necessário que se adapte o conhecimento às ações de trabalho, ou seja, adaptar o “saber” ao “saber agir”.

#### **4.2.5 Conflitos organizacionais**

No que diz respeito aos conflitos ocorridos na empresa, importa ressaltar os valores do gestor e a resolução de conflitos.

O E1 afirma que já passou por vários conflitos e, na sua opinião para que se consigam resolver primeiro é necessário ter bom senso. Pôr-se no lugar do outro e verificar até que ponto se podem encaixar as necessidades de um e de outro. Sustenta também que o tempo é um fator muito importante nestas situações, embora às vezes não se consiga resolver o problema na hora depois, por norma, acaba por ser resolvido quando as coisas estão mais calmas. Considera ainda que:

*“(...) há pessoas que nasceram para criar conflitos, é preciso (...) avaliar essas pessoas e encaixá-las para tentar criar o menor conflito possível. Eu tenho alguns funcionários conflituosos e eu não lido com todos da mesma maneira (...) dou-lhe mais atenção. (...) de forma que não criem problemas (...) eles influenciarem a equipa (...) ponho-me no lugar deles, avalio as necessidades deles, vejo o que é normal e o que não é, mudo os de lugar se for preciso, oriento as coisas para que eles não criem muitas dificuldades, é preciso falar com eles. O mais importante nos funcionários é que tenham a cultura da empresa (...) Quando as pessoas têm uma cultura é mais fácil geri-las.”*

A respeito disto o E3 confessa que também já passou por vários conflitos que, por norma, surgem devido a divergências de opiniões e de pontos de vista ou ainda por exigências de uma das partes. São mais complicados de resolver quando envolvem níveis superiores de direção. Tenta encontrar

uma solução ou um meio termo. Considera que quando são conflitos que envolvem relações interpessoais se torna muita mais difícil resolver, pois cada pessoa tem o seu feitio e a sua maneira de pensar.

De igual forma, o E4 já teve alguns conflitos no que diz respeito à qualidade das pessoas a contratar. Considera que a empresa é de excelência e, para tal, tem de ter de igual forma pessoal de excelência e capacitado. Tenta resolver esses conflitos, essencialmente, através da comunicação e afirma que por vezes não há consenso possível.

O E5 também já passou por vários conflitos e quando isso acontece tenta sempre pensar e refletir sobre o assunto, ponderar e falar com a pessoa em causa. Considera que a comunicação e o bom senso são fundamentais para resolver os problemas, pois, caso isso não aconteça fica um mau ambiente, o que acaba por influenciar toda a equipa e, conseqüentemente, desmotivá-la.

Ao contrário dos outros entrevistados, o E2 e o E6 revelam, que nunca tiveram conflitos com os seus colaboradores, afirmando ainda, que se relacionam todos muito bem e acima de tudo trabalham em equipa. O E2 refere apenas que já passou por alguns conflitos com a empresa que contrataram para fazer as entregas. Pois se esta não cumprir os prazos estipulados, as clínicas (que são os clientes) ficam insatisfeitas, e se por exemplo têm uma cirurgia marcada e o material não chega a tempo têm de desmarcar.

Como se pode verificar na Figura 7, os entrevistados enunciaram três causas para a origem dos conflitos.



Figura 7: Causas e estratégias de resolução.

Fonte: Elaboração própria.

Apenas dois dos seis entrevistados alegam nunca terem passado por conflitos com os seus colaboradores, sendo que, todos os outros (E1, E4, E5) já ultrapassaram bastantes. O E1 estima muito o valor da humildade, o ter bom senso e não se achar que se é dono da razão. O valor da empatia, ou seja, colocar-se sempre no lugar do outro. Também a mediação, a comunicação, a educação, a ponderação e a reflexão são valores muito relevantes para os entrevistados.

A forma como os ultrapassam é essencialmente através da comunicação, refletir sobre o assunto e ter bom senso, ou seja, tentar ver o lado do outro sem tomar decisões precipitadas, o que vem reforçar, mais uma vez, a importância da comunicação (Nogueira, 2018). E de igual forma, ao encontro dos estudos de Carvalho (2015), onde refere que uma das principais formas para reduzir mal-entendidos e conflitos é através de sistemas de comunicação.

É muito importante resolver os mal-entendidos que possam surgir, pois, isso pode acabar por afetar toda a equipa, especialmente se o colaborador for conflituoso tal como refere o E1. Pessoas assim conseguem influenciar toda a equipa, ficando um mau ambiente, o que causa uma desmotivação por parte de todos.

#### **4.2.6 Competências profissionais**

No que diz respeito às competências que o gestor mais valoriza, o E1 considera que as principais competências que este deve deter são:

*“ter conhecimento do que está a fazer. Ter conhecimento científico, ter uma visão do objetivo, as pessoas têm de ver mentalmente onde tem de chegar. Depois outra competência é conseguir conjugar todos os fatores de produção nas dosagens certas para que esse objetivo seja concretiza, nem mais nem menos (...) ter as coisas altamente definidas. Mas primeiro tens de ter uma visão. Tens o objetivo e a visão daquilo que queres fazer. (...) visualizar as etapas de como lá chegar. (...) para fazer alguns objetivos deviam de ter etapas de avaliação intermédias (...) para ver se estou no bom caminho ou tenho de melhorar algo, isso é fundamental para o sucesso (...) Porque isso dá-te uma visão do que estás a fazer. “*

Em suma, para este entrevistado as principais competências que um gestor deve possuir são as técnicas e científicas que englobam a visão, o conhecimento científico e o planeamento.

Para o E2 a principal competência que se deve ter é a organização, as competências de gestão e de relação interpessoal. Pode verificar-se que o entrevistado refere a importância de competências interpessoais. É interessante verificar que o E2 é o único entrevistado que possui formação em gestão de equipas e de conflitos, não sendo de estranhar que considere as competências relacionais.

O E3 menciona que se deve possuir competências relacionadas com a liderança, ou seja, um gestor tem de gerar as motivações, expectativas e satisfação dos seus colaboradores. Considera que as competências técnicas se vão adquirindo com o tempo e com as formações e as interpessoais não. As interpessoais têm de estar intrínsecas na pessoa e por vezes os comportamentos das pessoas não mudam. Posto isto, o E3 valoriza competências de liderança, competências interpessoais/interação e de gestão (gestão motivacional).

Do ponto de vista do E4 as principais competências que um gestor deve possuir são as competências humanas, profissionais e técnicas e, competências interpessoais (de interação/saber ouvir).

“(...) tem de saber ouvir, tem de ter competência humanas e essas competências valem 50% da capacidade de gestão global. E colocaria 50% nas competências profissionais e técnicas. E o grande problema de atualmente é a falta de competências humanas.”

No parecer do E5 uma das principais competências que se deve possuir é ter uma visão estratégica. Esta visão está relacionada com o tipo de comunicação que se deve fazer com vista a ter uma visão abrangente. Assim, pelo discurso do E5 percebe-se que valoriza mais as competências técnicas (visão).

Por fim, o E6 considera que ter organização e foco nos objetivos é o essencial, dando assim, mais relevância às competências técnicas (de organização).

Na Figura 8 pode observar-se as competências profissionais mais valorizadas.

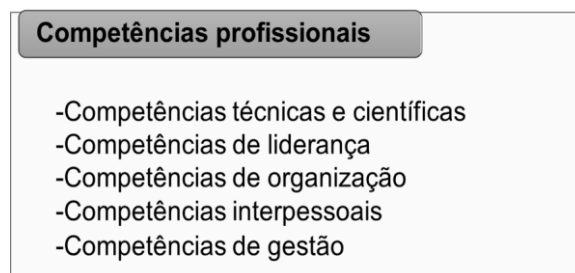


Figura 8: Competências profissionais valorizadas.  
Fonte: Elaboração própria.

As opiniões apresentadas são convergentes com os estudos de Lemos e Pinto (2008), que afirmam que um gestor deve possuir competências liderança. Corroboram de igual forma Brewster et al. (2000), que afirmam que um gestor deve possuir competências de gestão, sejam elas de pessoas, de recursos, de autogestão, entre outras. Nota-se que também as técnicas e científicas (*hard skills*) foram muito valorizadas, o que vai ao encontro de Borges (2013), que enunciou que um gestor deve possuir competências específicas tendo em conta a sua função, ou seja deve ter conhecimentos para “saber fazer”. De igual modo, as interpessoais (*soft skills*) foram valorizadas pelos entrevistados, que de acordo com Swiatkiewicz (2014), estas referem-se às competências alusivas à personalidade e comportamentos das pessoas que evidenciam de forma clara as qualidades das mesmas

#### 4.2.7 Síntese

Em relação ao desenvolvimento profissional foi possível perceber como é realizado o levantamento das necessidades de formação dos colaboradores, pelo que todos os entrevistados referiram que os seus colaboradores são questionados sobre as áreas que sentem mais dificuldades de modo que seja possível colmatá-las. Referiram, ainda, que a formação é incentivada e promovida pela empresa, para que os colaboradores sejam capazes de desempenhar as suas funções de forma correta e que consigam desenvolver as suas competências.

No que concerne aos desafios das organizações foi possível entender quais os requisitos necessários para o sucesso. Todos os entrevistados referiam os RH como o fator primordial, considerando que as pessoas são o elemento mais importante para o sucesso da organização, ou

seja, ter uma equipa motivada e capacitada. Enumeraram ainda a concorrência, a transparência e credibilidade oferecida, a adaptação do produto ao mercado atual, o trabalho em grupo e a comunicação. Foi ainda possível identificar quais os principais desafios que o gestor enfrenta, sendo eles: a localização da empresa, a baixa densidade populacional, a falta de recursos, a gestão da satisfação e expectativa dos RH, a quebra na motivação dos colaboradores, envolver os RH no processo de decisão, adaptar os funcionários à atividade que está a ser prevista, recrutamento e seleção de pessoas adequadas à função, atrair pessoas, a inovação, a concorrência, a prestação internacional de serviços e reter os RH.

Quanto à atividade profissional foi possível conhecer quais as tarefas relacionadas com o papel de um gestor e qual a perceção deste sobre a sua profissão. As tarefas referidas foram: orientar, gerir, coordenar, capacidade de comunicação, visão estratégica, planejar, obter resultados, compromisso em pagar salário e cumprir as suas obrigações.

No que se refere à formação base e experiência de um gestor verificou-se a relação existente entre a experiência e a formação adquirida, assim como, a relação entre os anos de serviço e o desenvolvimento de competências.

Relativamente à relação entre a experiência e a formação adquirida, as opiniões diferem. Dois dos entrevistados, consideram que a experiência não é um agente primordial para o êxito de uma organização, uma vez que quando se inicia o percurso profissional não se possui experiência e isso não invalida que esta não detenha sucesso. Contudo, os restantes entrevistados consideraram que a experiência é um fator extremamente relevante. No entanto, esta só é importante se o gestor conhecer plenamente as tarefas associadas a todos os níveis hierárquicos inferiores para que consiga assimilar quais os procedimentos que se efetuam e perceber como tudo se pratica.

Tendo em conta a formação adquirida todos eles têm opiniões similares: assumiram que a formação é bastante importante e deveria ser contínua. Devido à evolução e à forte concorrência e competitividade que se vive atualmente, é crucial que um gestor tenha os seus conhecimentos atualizados. Consideraram ainda que não basta ao gestor ter conhecimentos teóricos, mas sim conhecimentos práticos, ou seja, competência.

Já em relação ao desenvolvimento de competências, pode verificar-se que todos os entrevistados consideraram que a experiência não é um fator primordial para o desenvolvimento das mesmas, com exceção do E2. Existem outros fatores que consideraram importantes como por exemplo: ter um perfil e vocação para gerir, tomar grandes decisões e arriscar muito, ter conhecimento sobre a estratégia da empresa, manterem os seus conhecimentos atualizados. Só experiência não é suficiente, é necessário ter em conta outros fatores. É preciso que o profissional faça uma reflexão do seu trabalho e perceba o que tem de desenvolver mais e quais são as suas limitações, para que as consiga superar. Existem colaboradores com muitos anos de experiência que possuem menos competências do que um colaborador com menos anos de serviço.

No que diz respeito aos conflitos ocorridos na empresa, importou ressaltar os valores do gestor e a resolução de conflitos. Os entrevistados enunciaram três causas para a origem dos conflitos, que

foram, a divergência de opiniões, colaboradores conflituosos e a qualidade de pessoas a contratar. A forma como ultrapassam os conflitos é essencialmente através da comunicação, refletir sobre o assunto e ter bom senso, ou seja, tentar ver o lado do outro sem tomar decisões precipitadas, o que vem reforçar, mais uma vez, a importância da comunicação. Torna-se de extrema importância resolver as divergências que vão surgindo, pois isso pode acabar por afetar toda a equipa, ficando um mau ambiente, o que leva à sua desmotivação.

Relativamente às competências profissionais mais valorizadas, os entrevistados referiram as competências técnicas e científicas, as de liderança, de organização, as interpessoais e as de gestão. É de frisar que as competências técnicas e científicas foram referidas pela maioria dos entrevistados. No entanto, apenas três entrevistados é que referiram as competências interpessoais.

### 4.3 Relação entre a chefia e colaboradores

Neste tópico o principal objetivo é determinar qual a relação existente entre a chefia e os seus colaboradores, ou seja, perceber se existe troca de feedback e quais as ferramentas de comunicação utilizadas. A grelha de análise de conteúdo de suporte à análise desta categoria, encontra-se no Anexo K.

#### 4.3.1 Feedback construtivo

No que concerne à troca de feedback entre a chefia e os colaboradores o E1 afirmou que:

*“Nas PME é muito frequente. Há sempre o conhecimento pessoal, funcional, familiar. E como por norma os colaboradores não são muitos, acaba por haver mais proximidade e a troca de feedback é sempre promovido (...).”*

No que diz respeito ao E3 este mencionou que:

*“(...) esse feedback tem de existir e é analisado anualmente com dois questionários, um de consciencialização e formação e outro de satisfação e motivação. Depois é dado um feedback a esse próprio questionário. Também no sistema de melhoria contínua que foi implementado, existe igualmente feedback, porque implica que qualquer questão, qualquer problema, sugestão por parte do trabalhador pode ser implementado. Será apresentado e analisado e se fizer sentido é incluído nesse plano de melhoria contínua e a partir daí existe um prazo para se cumprir”*

A respeito do feedback o E5 declarou que:

*“fazemos uma avaliação de chefias anónima para que as pessoas digam abertamente o que acham e o que sentem sobre a chefia. Porque (...) faço reuniões individuais (...) para perguntar o que acha, se está alguma coisa a correr mal, se há alguma dificuldade e as pessoas fecham-se, têm medo de falar e que sejam mal interpretados. Por isso que tentamos criar canais alternativos para que digam o que sentem sem medos. “*

Por fim, o E6 afirma que considera de extrema importância dar um elogio ao colaborador quando atinge os seus objetivos, dar-lhe os parabéns. Dar um feedback positivo acaba por o incentivar e motivar, tal como quando as coisas não correm tão bem dar apoio.

Em síntese, todos os entrevistados referiram que promovem a troca de feedback, para tal são usados por exemplo questionários, por vezes anónimos e reuniões individuais para tentar perceber se está tudo a correr dentro da normalidade ou se existe algum inconveniente. Com o intuito do colaborador perceba quais as suas dificuldades e, da mesma forma consiga contornar essa situação, como se pode verificar na Figura 9.

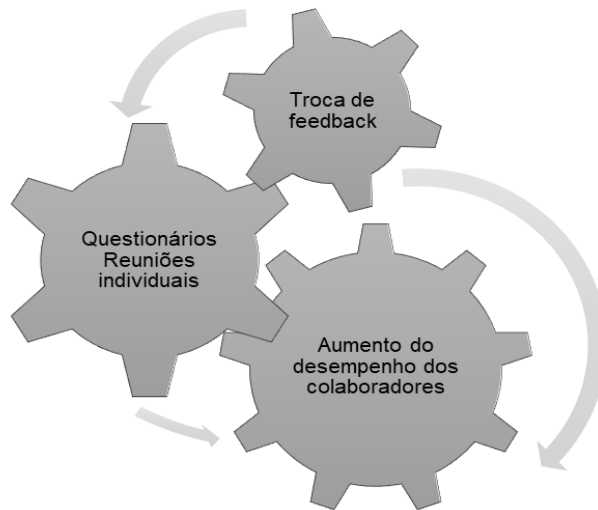


Figura 9: Troca de feedback.  
Fonte: Elaboração própria.

Confirmando, assim, que esta ferramenta possibilita aumentar o desempenho dos indivíduos, despertar a procura do desenvolvimento pessoal e ainda, disponibilizar alternativas para que o indivíduo possa mudar o comportamento. Com o propósito de que este consiga executar um trabalho ou ação de forma eficiente, concebendo benesses para a organização e para o próprio indivíduo (Ulmann & Fumagalli, 2018).

Os entrevistados acrescentaram, ainda, que os colaboradores têm receio de falar sobre determinadas questões, essencialmente, se englobar os seus superiores. Para contornar esta situação são criadas formas alternativas de estes se sentirem mais à vontade para expressarem o seu descontentamento com determinado assunto sem terem de se comprometer. Este feedback é muito importante, uma vez que dá incentivo aos colaboradores. Tais factos, vêm corroborar a ideia de que o feedback é visto como uma estratégia para o desenvolvimento das pessoas, estimulando a sua aprendizagem e capacidade de adaptação (Costa, 2009).

No entanto, apenas os E3 e o E5, é que referiram que existe troca de feedback, ou seja, eles dão o feedback aos seus colaboradores, mas também se mantêm abertos a receber esse feedback por parte dos colaboradores, para deste modo, entender se tudo está a correr dentro da normalidade.

### 4.3.2 Comunicação organizacional

Para que haja bom relacionamento numa organização torna-se imprescindível a comunicação, neste contexto importa identificar quais as ferramentas de comunicação utilizadas.

- **Ferramentas de comunicação utilizadas**

No que diz respeito à comunicação organizacional o E1 referiu que incentiva os seus colaboradores a falar de coisas más nos tempos bons e de coisas boas nos tempos maus, ou seja, quando estão numa fase má e falam de uma coisa má, a proporção é muito maior e as coisas podem-se complicar. Considerando que o diálogo e a cooperação são as principais ferramentas de comunicação.

O E3 confessou que já existiu uma má comunicação, contudo, com o tempo foi melhorando e, especialmente com a criação de instrumentos, como por exemplo, o sistema de melhoria contínua que faz com que certas questões cheguem de forma mais rápida à direção. Sendo, portanto, a ferramenta de comunicação utilizada o sistema de melhoria contínua.

O E5 acabou por revelar que:

*“Nós procuramos o melhor possível nesse aspeto. Os dados normalmente são bastante satisfatórios dos questionários e já conseguimos perceber um problema numa equipa através deles (...) As pessoas não querem deixar os outros mal, não querem desiludir ninguém, nem deixar ninguém desconfortável.”*

Por vezes os colaboradores eram questionados sobre determinados assuntos e não expunham a sua opinião com receio, no entanto, com a adoção de ferramentas de comunicação, como por exemplo um questionário anónimo, é possível que se possam exprimir sem qualquer receio. O que já ajudou a detetar um problema de enorme dimensão que punha em causa a má gestão de um dos chefes.

Na visão do E6 a principal ferramenta para promover a boa comunicação é proporcionar o trabalho em equipa.

Em suma, os entrevistados unanimemente consideram que existe uma boa relação com os colaboradores, o que é um fator primordial para que haja sucesso, como podemos observar na Figura 10.

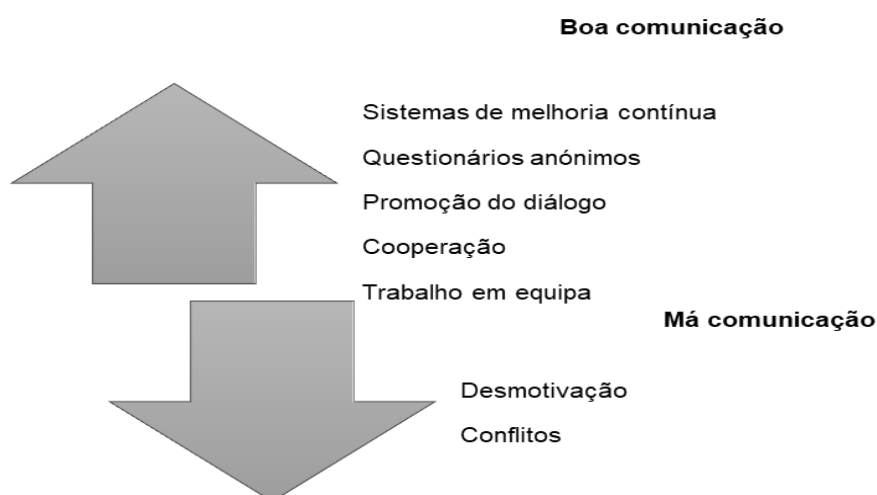


Figura 10: Comunicação.  
Fonte: Elaboração própria.

Conforme a visão dos entrevistados uma má comunicação provoca uma forte desmotivação e diversos conflitos. As opiniões dos entrevistados vão ao encontro da ideia de que uma das principais

ferramentas para o sucesso de uma organização é a comunicação (Nogueira, 2018). Esta pode ser vista em duas perspectivas: na comunicação que é feita com a própria organização, ou seja, com os seus intervenientes que estão implícitos no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma; e na comunicação com que se comunica a própria organização com o exterior (Putnan et al., 2004).

Mesmo que haja só conflitos com um dos colaboradores isso acaba por afetar toda a equipa, o que de certo modo causa mau estar e desmotivação. Contudo, quando são questões simples torna-se muito mais fácil haver correspondência e comunicação, já quando são questões mais complexas torna-se um pouco mais complicado.

É muito importante que os colaboradores sintam empatia e se sintam à vontade para comunicar abertamente com os seus superiores, que não sintam medo nem se intimidem perante eles. Pois, se eventualmente existir um problema e estes o expuserem será muito mais fácil resolvê-lo e criar soluções, ao invés de ainda se agravar mais, o que vem fundamentar a ideia de que existem dois tipos de interesse na criação da comunicação, um é caracterizado pelas habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação e no seu trabalho e, o outro diz respeito aos fatores de eficiência da comunicação no trabalho da própria organização (Putnan et al., 2004).

### **4.3.3 Síntese**

No que concerne à categoria referente à troca de feedback entre a chefia e os colaboradores, todos os entrevistados referiram que promovem a troca de feedback. Para tal usam, por exemplo, questionários que por vezes são anónimos e reuniões individuais para tentarem perceber se está tudo a correr dentro da normalidade ou se existe algum inconveniente. Isto permite identificar algumas lacunas para que seja possível resolvê-las, possibilitando assim o aumento do desempenho dos indivíduos, despertar a procura do desenvolvimento pessoal e ainda, disponibilizar alternativas para que o indivíduo possa mudar o comportamento. Os entrevistados referiram que por vezes os colaboradores têm medo de falar sobre certas questões, pelo que são criadas formas alternativas de estes se sentirem mais à vontade para expressarem o seu descontentamento com determinado assunto sem terem de se comprometer.

Foi possível entender que para que haja bom relacionamento numa organização, torna-se imprescindível a comunicação, sendo fundamental identificar quais as ferramentas de comunicação utilizadas. Os entrevistados unanimemente consideraram que existe uma boa relação com os colaboradores, o que é um fator primordial para que haja sucesso, pois se existisse um mau ambiente tudo seria muito mais complicado. É muito importante que os colaboradores sintam empatia e se sintam à vontade para comunicar abertamente com os seus superiores, e não sintam medo nem se intimidem perante eles, pois se eventualmente existir um problema e estes o expuserem, será muito mais fácil resolvê-lo e criar soluções apropriadas.

## 4.4 Avaliação de desempenho profissional

Este subtópico destina-se à avaliação de desempenho profissional, tendo como principal objetivo entender como se procede a avaliação de competências dos colaboradores, sendo importante identificar que competências e qualidades são mais valorizadas. A grelha de análise de conteúdo encontra-se no Anexo L.

### 4.4.1 Avaliação de competências

Em relação à avaliação de competências, é de destacar as qualidades e competências mais valorizadas nos colaboradores, assim como, o seu processo de desempenho e avaliação.

- **Qualidades e competências dos colaboradores**

Dentro das qualidades e competências que mais valorizam nos seus colaboradores, o E1 referiu dois tipos fundamentais, as científicas (saber fazer) e as interpessoais (saber estar). Relativamente às científicas, estão relacionadas com a capacidade de efetuar as funções às quais foram contratados de forma correta. No que concerne às interpessoais são referentes às características do próprio colaborador, devem deter motivação, organização e disponibilidade para prestarem as suas tarefas.

Já no ponto de vista do E2 as principais qualidades e competências são a sinceridade, o empenho e a organização, sendo que esforçarem-se para alcançar o objetivo da empresa é essencial.

No que concerne à opinião do E3:

*“(...) existem competências técnicas que valorizamos muito (...) hard skills que são muito importantes. (...) temos um ficheiro que tem as competências dos trabalhadores, no fundo (...) o ideal que a empresa precisa para aquela função e o que a pessoa possui. Podemos também colmatar algumas lacunas que existam com formação. Temos hard skills mais associadas à experiência em si e temos algumas soft skills, relacionamento interpessoal. Ou para alguns perfis mais superiores características de liderança ou de líder, ou gestão de tempo (...) Será decisório em recrutamento e seleção essas competências, é algo que tem uma componente muito importante e (...) As competências decisórias acabam por ser as hard skills, alguém com mais formação, experiência. (...). É um mix de ambas, mas globalmente dá-se mais importância às competências mais técnicas e operacionais.”*

Posto isto, o E3 afirmou dar relevância às *hard skills*, que estão relacionadas com a formação e experiência. Faz referência também às *soft skills*, considerando que estas são igualmente importantes. Por exemplo um colaborador deve ter características de liderança e de gestão de tempo. Quando afirma que têm um ficheiro com as competências dos colaboradores e aquelas que são fundamentais para a empresa para a execução de determinada tarefa, vem sustentar os estudos de Brandão (2012), que afirma que uma das principais etapas para a gestão de competências é identificar as competências profissionais e as internas existentes na organização. Tal como afirma Pereira (2013), após identificar as competências elabora-se a definição e descrição das mesmas,

as quais refletem as expectativas da organização em relação ao desempenho dos seus colaboradores.

O E4 valoriza as competências técnicas e humanas considerando que a honestidade, responsabilidade e empenho são essenciais. Para o E5 a proatividade, querer sempre saber mais, o espírito crítico e ter garra são bastante importantes. Por último, o E6 revela que a entrega, o empenho e a sinceridade são essenciais.

Pode verificar-se que as competências mais valorizadas pelos entrevistados foram as técnicas e científicas (*hard skills*) e as interpessoais (*soft skills*). Três dos entrevistados (E1, E3 e E4) referiram que valorizam as *hard skills*. Tal como referenciado anteriormente por Carmo (2015), são competências relacionadas com o saber fazer, isto é, relacionado com o conhecimento e habilidade da pessoa. Traduzem-se como as competências necessárias para desempenhar determinada função.

Valorizam também as competências *soft skills*, isto é, as competências interpessoais e comportamentais pessoais, que tal como referiu Swiatkiewicz (2014), são caracterizadas como traços de personalidade, atitudes e comportamentos que refletem as qualidades do indivíduo. É extremamente importante um colaborador possuir um espírito de liderança, gerir corretamente o tempo, ter responsabilidade e ter uma boa capacidade de comunicação.

- **Processo de avaliação do desempenho dos colaboradores**

Todos os entrevistados referiram que fazem avaliação aos seus colaboradores. O E1 efetua a avaliação de 4 em 4 anos e considera que existem objetivos referentes às tarefas desempenhadas pelos colaboradores que devem ser avaliadas, assim como, verificar a sua evolução a nível pessoal.

Considera que os colaboradores sobem o seu desempenho no início, no entanto, com o passar do tempo vão descendo e perdendo certas capacidades, pelo que, é extremamente importante entender isso para que se consiga colmatar. Referiu ainda que:

*“(...) fazer avaliações intermédias para ver se estou no bom caminho ou tenho de melhorar algo. Isso é fundamental para o sucesso. Porque a diferença entre uma coisa bem-sucedida ou mal pode ser um pequeno detalhe. Se não fores avaliando no processo, muito dificilmente chegas ao final sem teres detalhes que saíram do caminho. É bastante frequente que dizem que se fosse hoje faria de outra maneira, porque terminaram uma tarefa e dizem isso, porque não foi avaliado intermédiate. Porque isso dá-te uma visão do que estás a fazer.”*

O E2 declarou que é feita uma avaliação mensalmente, confirma que sabe que os seus colaboradores trabalham bem, mas que é essencial esta avaliação para que consigam quantificar isso. Com o intuito de recompensar os seus colaboradores com comissões e, conseqüentemente, aumentar a sua motivação.

O E3 efetua a avaliação anualmente, sendo que, inicialmente era apenas feita aos níveis mais baixos, no entanto, atualmente, fazem também aos níveis mais altos. Como por exemplo à direção.

Nos níveis mais baixos (operadores, técnicos) é feita uma avaliação maior em competências e menor em objetivos, já para níveis mais altos avaliam mais os objetivos e menos as competências.

Sendo a avaliação feita a todos os níveis hierárquicos o entrevistado vem ao encontro dos estudos de Chiavenato (2009), que refere que a avaliação de desempenho é um processo que auxilia a construir e a entender de forma objetiva o potencial de cada colaborador, envolvendo não só os colaboradores de níveis mais baixos, mas também os seus superiores.

O E4 revelou que faz essa avaliação com uma análise do currículo, seguida de uma entrevista para entender se têm as competências necessárias para a função em causa. Todos os anos fazem um pequeno curso de reavaliação das competências de cada colaborador. Essa avaliação inicial, vem ao encontro do exposto por Reifschneider (2008), que declara que a avaliação de desempenho é essencial para entender se o colaborador tem todas as competências necessárias para a função em causa.

Já o E5 referiu que:

*“uma vez por ano, temos uma matriz que é do conhecimento deles, fazem a autoavaliação. E depois há uma reunião de feedback sobre essa mesma avaliação, em que se conversa um bocadinho sobre a evolução da pessoa, e até mesmo de possíveis progressões.”*

Por último, o E6, mencionou que também avalia anualmente os seus colaboradores.

Esta avaliação é muito importante uma vez que avalia a atuação de cada colaborador nas suas funções e as suas competências. Se esta avaliação for positiva a empresa faz uma retribuição e do mesmo modo, aumenta a motivação dos mesmos com o sistema de recompensas ou até mesmo com a subida do seu nível hierárquico e salário. Um dos objetivos da GRH é aumentar a autorrealização e a satisfação dos colaboradores e, assegurar que as pessoas consigam compensações materiais e imateriais como retribuição do seu trabalho e, ainda garantir que a empresa em questão conquiste o maior lucro possível em função do desempenho dos seus colaboradores, de acordo com Chiavenato (2014).

Esta contribui ainda na medida que se percebe quais as áreas em que os colaboradores necessitam de formação, ou seja, onde têm mais dificuldades, estimando assim o benefício e o potencial de cada um e de igual forma, garantir que tenham formação nas áreas em que mais necessitam.

#### **4.4.2 Síntese**

No que toca à categoria referente à avaliação de desempenho profissional, foi possível entender como se procede a avaliação de competências dos colaboradores e identificar que competências e qualidades são mais valorizadas nos colaboradores. No que diz respeito às qualidades e competências dos colaboradores, estes referiram essencialmente as *hard skills* e a *soft skills*, considerando que a proatividade, possuir espírito crítico, a honestidade/sinceridade, a responsabilidade e o empenho são essenciais.

Quanto à avaliação de desempenho, foi possível entender que esta tem uma enorme importância para uma organização e respetivos colaboradores. Se esta avaliação for positiva a empresa faz uma

retribuição, o que proporciona um aumento da motivação dos colaboradores com o sistema de recompensas ou até mesmo com a subida do seu nível hierárquico e salário. Esta contribui ainda na medida em que se percebe quais as áreas em que os colaboradores necessitam de formação, onde têm mais dificuldades, estimando assim o benefício e o potencial de cada um e de igual forma, garantir que tenham formação nas áreas em que mais necessitam.

## Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

O presente trabalho foi norteado no sentido de analisar e compreender as percepções dos gestores de empresas sobre as competências profissionais associadas à sua atividade. Este teve como ponto de partida a seguinte questão: *Que competências profissionais um gestor mais valoriza na sua atividade?*

A principal motivação para efetuar este estudo esteve relacionada com a importância das competências profissionais do gestor, no sentido de que não detenha apenas conhecimentos teóricos, mas que seja capaz de mobilizar esses conhecimentos para a prática.

Após a pesquisa bibliográfica realizada foi possível entender que a GRH tem vindo a evoluir com o passar do tempo, pois no passado não se dava relevância ao bem-estar dos colaboradores, existia um controlo excessivo do trabalho e uma gestão bastante rígida. Contudo, atualmente existe uma enorme preocupação com os colaboradores e com o seu bem-estar, existindo até formas de compensação para que estes se sintam realizados e motivados para que atinjam os seus objetivos

individuais e para o seu desenvolvimento profissional. Foi também possível entender que o fator essencial para que uma organização tenha sucesso são as pessoas, pois sem uma equipa motivada e empenhada a organização não consegue alcançar os seus objetivos. Assim, torna-se de extrema importância fazer uma avaliação aos colaboradores de forma a entender se estão a desempenhar de forma correta as suas funções de modo a colmatar algumas falhas e a promover o desenvolvimento de competências através de formações.

O principal objetivo de um gestor é encontrar pessoas capazes profissionalmente e adaptadas psicologicamente às necessidades da organização, tendo de arranjar maneira de as conseguir motivar, para alcançarem os objetivos organizacionais. A GERH, por sua vez, surgiu devido ao facto de existir cada vez mais concorrência e competitividade entre empresas. As competências são definidas como uma agregação de habilidades e conhecimentos, com o propósito de auxiliar na execução de uma determinada atividade. Estas têm de ser fundamentas pela dimensão do conhecimento, das habilidades e das atitudes. Foi possível entender que gestores têm de deter competências específicas tendo em conta a sua função. Devem fundamentalmente ter capacidade para dirigir, organizar e manter os seus colaboradores alinhados aos valores e objetivos da organização. Este deve ainda possuir três tipos de aptidões necessárias para executar as suas funções de forma eficaz e eficiente, que são a aptidão conceptual, a técnica e as relações humanas.

O desenvolvimento profissional é visto como uma evolução e crescimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores que foram adquirindo ao longo do seu percurso profissional e da sua vida, estando, portanto, relacionada também com as competências. Para que haja sucesso numa organização, é fundamental que se realize uma gestão de competências, que é um processo metódico criado para definir perfis profissionais competentes para orientar o planeamento, o desenvolvimento e a avaliação das competências. A avaliação de competências tem como objetivo medir de forma rigorosa o desempenho dos colaboradores.

Do objetivo central do estudo decorreu a intenção de perceber os desafios que as organizações enfrentam; compreender as tarefas associadas à atividade profissional dos gestores; identificar as competências que os gestores mais valorizam; analisar a relação entre a chefia e os colaboradores; conhecer de que forma se processa a avaliação de desempenho. Posto isto, e a partir da análise dos depoimentos dos entrevistados, pode considerar-se que o principal requisito para o sucesso de uma empresa são as pessoas, isto é, uma organização depende de uma equipa motivada e bem formada para que consiga alcançar os seus objetivos e conseqüentemente o sucesso. Os entrevistados identificaram um conjunto de desafios, designadamente: a localização da empresa, a baixa densidade populacional, a falta de recursos, a gestão da satisfação e expectativa dos RH, a quebra na motivação dos colaboradores, considerar a opinião dos RH no processo de decisão, adaptar os funcionários à atividade que está a ser prevista, recrutamento e seleção de pessoas adequadas à função, a concorrência, atrair pessoas a inovação a prestação de serviços para fora e, manter o pessoal.

Já no que diz respeito às tarefas relacionadas com o papel de um gestor pode considerar-se que se relacionam essencialmente com orientar, gerir, coordenar, ter capacidade de comunicação, visão estratégica, planejar obter resultados, compromisso em pagar salário e cumprir as suas obrigações.

Os entrevistados consideraram que a experiência é somente importante se esta passar por todos os setores da empresa, de modo que se entenda como se efetuam todos os procedimentos e todas as dificuldades e que o profissional faça uma reflexão do seu trabalho e perceba o que tem de desenvolver mais e quais são as suas limitações. Deduziu-se que a formação deve ser contínua.

No que concerne aos conflitos ocorridos na empresa, identificaram-se três principais causas para a sua origem, que são a divergência de opiniões, a existência de colaboradores conflituosos e a qualidade de pessoas a contratar. A forma como os ultrapassam é essencialmente através da comunicação, refletir sobre o assunto e ter bom senso.

Tendo em conta a identificação das competências que os gestores mais valorizam, considera-se que as mais valorizadas são as competências técnicas e científicas, as de liderança, de organização, as interpessoais e as de gestão. É de referir que apenas três entrevistados referiram as competências interpessoais. No que concerne à relação entre a chefia e os colaboradores constatou-se que a troca de feedback tem uma enorme importância para o sucesso de uma organização, tal como a comunicação. Este estudo permitiu também conhecer de que forma se processa a avaliação de desempenho nas empresas dos entrevistados, pelo que importa salientar que as competências e qualidades que os entrevistados mais valorizam nos seus colaboradores centram-se essencialmente nas *hard skills* e *soft skills*, considerando que a proatividade, possuir espírito crítico, a honestidade/sinceridade, a responsabilidade e o empenho são essenciais. Constatou-se que a avaliação de desempenho permite identificar as áreas em que os colaboradores necessitam de mais formação, de forma a colmatar essas dificuldades.

Em relação às limitações do estudo, e apesar de ser qualitativo, considera-se que a amostra é reduzida, sendo composta por seis gestores de empresas. Para se retirarem considerações mais complexas e fidedignas seria importante realizar um maior número de entrevistas de modo a ter um maior número de opiniões. Outra limitação presente no estudo foi a técnica utilizada para a recolha de dados. Foi utilizada a entrevista semiestruturada, pelo que os entrevistados podiam responder abertamente às questões propostas, e muitas das vezes se descentralizaram do tema. Tornando a análise mais complicada. É ainda de frisar que foram somente entrevistados gestores de PME e, provavelmente poder-se-iam obter outros resultados de gestores de grandes empresas.

Como futuras linhas de investigação seria importante complementar este estudo através da observação direta do trabalho de um gestor na prática, observando quais as suas funções e como procede quando ocorre um problema ou um conflito com algum dos colaboradores, porque, por vezes, poderá existir uma diferença entre a opinião do entrevistado e aquilo que efetivamente faz na prática do dia a dia. Tal como referido nas limitações, seria importante complementar este estudo com uma maior diversidade de entrevistas, tornando a análise muito mais rica e completa. Seria igualmente importante completar este estudo com uma vertente quantitativa, abrangendo um maior número de gestores de empresas.

## Referências Bibliográficas

- Abbad, G., & Borges-Andrade, J. (2014). Aprendizagem humana em organizações e trabalho. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 237-275.
- Aguiar, H. (2011). *Gestão de Pessoas*. [Monografia, Universidade Cândido Mendes]. Repositório AVM Educacional. [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K215996.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K215996.pdf)
- Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), 225-236.
- Ayral, S., Brabet J., Fenneteau H., Ferrer J., Marchesnay M., Naro G., Paradas A., & Uzan O. (2000). *Introdução à gestão*. (1ª ed.). Publicações Europa-América, LDA.
- Bardin, L. (2001). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Executive Book Summaries.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (3ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bitencourt, C. (2001). *A Gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. LUME Digital Repository. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793>
- Bitencourt, C. (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos e tendências*. (2ª ed.). Bookman.
- Boaventura, D. (2018). *Práticas de recrutamento e seleção em empresas multinacionais*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25211>
- Bolfarine, H., & Bussab, W. (2005). *Elementos de amostragem*. (1ª ed.). Editora Edgard Blucher Ltda.
- Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68-80. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>
- Borges, F. (2013). *O Perfil de Competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna de Lisboa.] Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/32125>
- Brandão, H. (2012). *Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas*. (1ª ed.). Atlas.

- Brandão, H., & Borges-Andrade, J. (2007). Causes and consequences of the expression of competences at work: understanding the competence concept. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 32-49. <https://www.scielo.br/j/ram/a/KCphKPr9T8LMb4pJDFSsgLS/?format=pdf&lang=pt>
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15. <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?format=pdf&lang=pt>
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2014). *Human Resource Management in Europe: evidence of convergence?* (1ª ed.). Elsevier
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (6ª ed.). Edições Dom Quixote.
- Campos, K. (2011). Construção de uma escala de empregabilidade: definições e variáveis psicológicas. *Estudos de Psicologia*, 28(1), 45-55. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2011000100005>
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação Guia para Auto-Aprendizagem*. (2ª ed.). Universidade Aberta. [https://www.academia.edu/17585183/Metodologia\\_da\\_Investiga%C3%A7%C3%A3o](https://www.academia.edu/17585183/Metodologia_da_Investiga%C3%A7%C3%A3o)
- Carmo, L. (2015). Gestão de Pessoas Baseada em Competências: Um Modelo Avançado de Gestão. *Revista de Administração Geral*, 1(2), 101-117. <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/2086/1165>
- Carratore, L. (2009). Pesquisa científica em comunicação: uma abordagem conceitual sobre os métodos qualitativo e quantitativo. *Comunicação & Inovação*, 10(19). [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/899](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/899)
- Carvalho, C. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. [Relatório de estágio curricular, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/18097>
- Carvalho, A. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7765>
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando Pessoas*. (4ª ed.). Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas*. (3ª ed.). Campus Elsevier.

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.). Manole Ltda. [https://www.academia.edu/44975632/Gestao\\_de\\_pessoas\\_o\\_novo\\_papel\\_idalberto\\_chiavenatopdf\\_compress](https://www.academia.edu/44975632/Gestao_de_pessoas_o_novo_papel_idalberto_chiavenatopdf_compress)
- Costa, M., Junior, L., Reis, A., & Tonet, H. (2009). *Desenvolvimento de Equipes*. Editora FGV.
- Cunha, M., Rego, A., Marques, C., Gomes, J. Cardoso, C., Rego A., & Cunha, R. (2015). *Manual de Gestão de pessoas e do Capital Humano*. (3ª ed.). Edições Sílabo, LD.
- Dalfovo, M., Lana, R., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2 (4). 1-13. <https://docplayer.com.br/5035727-Metodos-quantitativos-e-qualitativos-um-resgate-teorico.html>
- Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores: os desafios de aprendizagem permanente*. Porto Editor.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Domingues, L. (2003). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*. Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Os gestores e seus ambientes*. MacGraw-Hill.
- Durand, T. (1998). *Forms of incompetence. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Norwegian School of Management.
- Epstein, L., & Gary, K. (2013). *Pesquisa empírica em direito: as regras de inferência*. Acadêmica Livre. <https://docplayer.com.br/1716125-Pesquisa-empirica-em-direito-as-regras-de-inferencia.html>
- Farnham, D. (2015). *Human Resource Management in Context: Insights, Strategy and Solutions*. (4ª ed.). Edition Kogan Page Publishers.
- Fernandes, R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Elsevier.
- Figueiredo, M., Pais, L., Correia, M., Esteves, M., Kanan, L., Marcon, S., Sacilotto, A., Lourenço, P., Pinto, A., Dimas, I., Rebelo, T., Vanzekka, L., & Cervo, C. (2017). *Gestão de pessoas nas organizações*. Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC).
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183-196.
- Freitas, W., & Jabbour, C. (2010). Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. *Revista de Ciências da Administração*, 12(26), 163-188. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p163/17407>

- Galvão, M., Pluye, P., & Ricarte, I. (2018). Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. *InCID: Revista de ciência da informação e documentação*, 8(2), 4-24. <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/121879/133611>
- Gonçalves, S., Gonçalves, J. & Marques, C. (2021). *Manual de investigação qualitativa*. Pactor.
- Grellier, C. (2006). *Competências Pessoais e Profissionais do Gestor*. Editorial Presença.
- Guimarães, L., Junior, E., Bueno, H., Rosi, K., Minari, M., & Meneghel, V. (2014). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. *Psicologia em Estudo*, 19(4), 753-755. <https://doi.org/10.1590/1413-73722407316>
- Harrell, M., & Bradley, M. (2009). Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups. *RAND Review*. [https://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/TR718.html](https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR718.html)
- Ikeda, A. & Chang, S. (2005). Análise de conteúdo - uma experiência de aplicação na pesquisa em comunicação social. *Comunicação & inovação*, 6(11). [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/618/467](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/618/467)
- Jardim, J. (2007). *Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais e Sociais – Estudo para a promoção do sucesso académico*. [Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1107/1/2008001310.pdf>
- Kumar, R. (2010). *Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases*. International Publishing House Pvt Ltd.
- Le Boterf, G. (2007). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Leme, R. (2007). *Avaliação de desempenho com foco em competência: a para remuneração por competência*. Qualitymark.
- Lemos, A., & Pinto, M. (2008). Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? *Cadernos EBAPE.BR*, 6(4), 1-15. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/HbpcQsHXnqmpSkF5JWKyRpg/?format=pdf&lang=pt>
- Lima, A. (2010). *Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES pública*. [Dissertação, Universidade Potiguar]. Livrozilla. <https://livrozilla.com/doc/736944/a-percep%C3%A7%C3%A3o-dos-gestores-de-uma-ies-p%C3%BAblica>
- Lima, L. (2002). *Competências essenciais, segundo a percepção de gestores e alunos do curso de administração do instituto cultural de ensino superior do Amazonas-ICESAM*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82699/195122.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lima, M. (2011). *Avaliação de desempenho por competências e sua relação com o aprimoramento profissional*. [Dissertação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório digital LUME.  
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36662/000792080.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lisboa, E. (2006). *Desenvolvimento de competências: A medição da psicologia em incubadora de empresas*. [Dissertação, Universidade da Brasília]. Repositório da Universidade da Brasília.  
[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9221/1/2006\\_ErikadeFariasLisboa.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9221/1/2006_ErikadeFariasLisboa.pdf)
- Marques, R. (2016). *A importância da Gestão de Pessoas nas Empresas*.  
[http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Coluna\\_IBC/8856/aimportancia-dagestao-de-pessoas-nas-empresas.html#](http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Coluna_IBC/8856/aimportancia-dagestao-de-pessoas-nas-empresas.html#)
- Martins, H. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289-300.  
<https://www.scielo.br/j/ep/a/4jbGxKMDjKq79VqwQ6t6Ppp/?format=pdf&lang=pt>
- Mascarenhas, A. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Cengage Learning.
- Mcnamara, C. (2011). *What is Organizational and Business Management? How Do I Manage?* Free Management Library. <https://managementhelp.org/management/index.htm#functions>
- Mello, S., Melo, P., & Filho, R., (2015). Evidenced managerial competences and desired of the members of Forum of People Management of Federal Network of Vocational, Scientific and Technological Education. *Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 15(1), 349-374. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v15i1.6937>
- Mendes, C. (2015). *Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos. Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada*. [Relatório de Estágio, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra.  
<https://eg.uc.pt/bitstream/10316/30157/1/Relat%c3%b3rio%20de%20Est%c3%a1gio%20-%20Final.pdf>
- Moreira, L. (2009). *Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança*. Qualitmark.
- Mourão, L., & Monteiro, A. (2014). Desenvolvimento profissional: Proposição de um modelo conceitual. *Estudos de Psicologia*, 23(1), 33-45.  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epsic/v23n1/a05v23n1.pdf>
- Mourão, L., Monteiro, A., & Viana, V. (2014). A Influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. *Psico*, 45(2), 198-208.  
<https://doi.org/10.15448/1980-8623.2014.2.13470>
- Myers, D. (2009). *Qualitative research in business & management*. SAGE Publications Ltd.  
[https://books.google.pt/books?id=lpEVEfnbx9cC&printsec=frontcover&hl=ptPT&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=lpEVEfnbx9cC&printsec=frontcover&hl=ptPT&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Neto, D. (2022). Patronato: An Exploratory Research on Who Gets in and Who Gets out of Rio de Janeiro's Prison System. *Novos estudos CEBRAP*, 4(1), 165-181. <https://doi.org/10.25091/S01013300202200010008>
- Newton, N. (2010). The use of semi-structured interviews in qualitative research: strengths and weaknesses. [https://www.academia.edu/1561689/The\\_use\\_of\\_semi\\_structured\\_interviews\\_in\\_qualitative\\_research\\_strengths\\_and\\_weaknesses](https://www.academia.edu/1561689/The_use_of_semi_structured_interviews_in_qualitative_research_strengths_and_weaknesses)
- Nogueira, C. (2018) A importância da comunicação na escolha dos destinos turísticos para a realização de eventos. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositório comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/32650>
- Oliveira, A., & Oliveira, A. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 650-669. <https://www.scielo.br/j/rac/a/dpRhbmTfXhtJsycy6qrSdq/?format=pdf&lang=pt>
- Pagliarin, S., Mendola, S., & Vis, B. (2022). The “qualitative” in qualitative comparative analysis (QCA): research moves, case-intimacy and face-to-face interviews. *Springer*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-022-01358-0>
- Papi, S. (2014). Professoras iniciantes: formação, experiência e desenvolvimento profissional. *Pro-Posições*, 25(1), 199-218. <https://doi.org/10.1590/S0103-73072014000100011>
- Paranhos, R.; Filho, D., Rocha, E., Júnior, J., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos em ciência política. *Sociologias*, 18(42), 384-411. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>
- Parente, C. (2008). *Competências- Formar e Gerir pessoas*. Edições Afrontamento.
- Pereira, A., (2013). *Gestão de Competências – Desenvolvimento e institucionalização de um portefólio de competências-chave numa organização estudantil do ensino superior*. [Relatório de Estágio, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70097/2/25159.pdf>
- Perez, M. (2005). Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Práxis Educacional - Dossiê Temático: Trabalho e Educação*, 1(1), 57-65.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as Competências desde a Escola*. (1ª ed.). Artmed Editora.
- Pires, M., & Nunes, F. (2018). Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 380-392. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180404>
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lidel.

- Pozzobon, J. (2011). *Valores no trabalho e competências dos gestores em organizações de saúde: Estudo de caso de um hospital público federal*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSM\\_3e9067bea9f1f399afc535a1ede29cdc](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSM_3e9067bea9f1f399afc535a1ede29cdc)
- Putnam, L., Philip, N., & Chapman, P. (2004). *Metáforas da comunicação organizacional*. Atlas.
- Reifschneider, M. (2008). Considerações sobre avaliação de desempenho. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 16(58), 47-58. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000100004>
- Reis, F. (2011). *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. (2ª ed). Pactor.
- Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <https://comun.rcaap.pt/handle/10400.26/20871>
- Serrano, A. (2017). *Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O caso da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior*. [Dissertação, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora. [http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/21028/1/Disserta%3%a7%3%a3oMesradoAnaSerranoGRH\\_Inclu%3%adcrit%3%adcas.pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/21028/1/Disserta%3%a7%3%a3oMesradoAnaSerranoGRH_Inclu%3%adcrit%3%adcas.pdf)
- Serrano, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1864>
- Silva, C. (2017). *Competências docentes e o perfil profissional dos professores. Atas do II Colóquio Desafios Curriculares e Pedagógicos na Formação de Professores*. Universidade do Minho: Instituto de Educação Centro de Investigação em Estudos da Criança. [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/47167/1/Atas\\_Desafios\\_Curriculares\\_2017\\_CSilva\\_pp117-127\\_%26capa.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/47167/1/Atas_Desafios_Curriculares_2017_CSilva_pp117-127_%26capa.pdf)
- Silva, C., Gobbi, B., & Simão, A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 7 (1), 70-81. <https://www.redalyc.org/pdf/878/87817147006.pdf>
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2013). *Princípios de Gestão nas Organizações* (1ª ed.). Letras e Conceitos.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas*. Lidel.
- Sparrow, P., & Bognanno, M. (1993). Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 50-58. [https://www.researchgate.net/publication/229639602\\_Competency\\_Requirement\\_Forecasting\\_Issues\\_for\\_International\\_Selection\\_and\\_Assessment](https://www.researchgate.net/publication/229639602_Competency_Requirement_Forecasting_Issues_for_International_Selection_and_Assessment)

- Stank, C. (2010). *Avaliação de desempenho baseada em competências: Um estudo em uma escola de Caxias do Sul*. [Monografia, Universidade de Caxias do Sul]. Repositório da Universidade de Caxias do Sul. <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1570>
- Swiatkiewicz, O. (2014). Soft, hard, or moral skills: an exploratory study on the workers skills that organizations in Portugal appreciate most. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 662-687. <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>
- Tavares, M. (2010). *A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*. Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, A. (2003). *A evolução da gestão de recursos humanos e a implementação de sistemas de certificação pela qualidade*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/201>
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. (2ª ed.). Editora Dashofer Holding.
- Ullmann, J., & Fumagalli, L. (2018). O feedback como processo de aprendizagem organizacional. *Revista FAE*, 21(1), 137-155. [https://www.researchgate.net/publication/326190556\\_O\\_Feedback\\_Como\\_Processo\\_de\\_Aprendizagem\\_Organizacional](https://www.researchgate.net/publication/326190556_O_Feedback_Como_Processo_de_Aprendizagem_Organizacional)
- Valoi, I. (2007). *Competências do Gestor Educacional: Um estudo qualitativo em três cursos de administração vinculados a instituições de ensino superior localizados no estado do Rio Grande do Sul*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório Digital LUME. [https://lume.ufrgs.br/handle/10183/8646?locale=pt\\_BR](https://lume.ufrgs.br/handle/10183/8646?locale=pt_BR)
- VandenBos, R. (2010). *Dicionário de Psicologia da American Psychological Association*. Artmed.
- Vidinha, S. (2019). *Competências do Gestor de Recursos Humanos - Desafios da Era Digital*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/15014>
- Vieira, M. (2008). Amostragem. [Dissertação, Universidade de Aveiro]. Repositório institucional da Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/2909/1/2009000495.pdf>
- Vilas Boas, A., & Andrade, R. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. (1ª ed.). Elsevier Editora Ltda.
- Whiting, L. (2008). Semi-structured interviews: guidance for novice researchers. *Nursing Standard*, 22(23), 13-19. [https://www.researchgate.net/publication/283082784\\_Semi-structured\\_interviews\\_guidance\\_for\\_novice\\_researchers](https://www.researchgate.net/publication/283082784_Semi-structured_interviews_guidance_for_novice_researchers)

## Anexos

### Anexo A Guião da Entrevista

**População:** Gestores de PME.

**Amostra:** 6 gestores de PME.

#### Objetivos da entrevista:

O objetivo central desta entrevista é analisar e compreender as perceções dos gestores de empresas sobre as competências profissionais associadas à sua atividade. Já no que diz respeito a objetivos mais específicos podemos mencionar os seguintes: Identificar as competências que os gestores mais valorizam; compreender as tarefas associadas à atividade profissional dos gestores; perceber os desafios que as organizações enfrentam; analisar a relação entre a chefia e os colaboradores; conhecer de que forma se processa a avaliação de desempenho.

As entrevistas realizar-se-ão via *zoom* ou presencial, tendo em conta a disponibilidade dos entrevistados. É de frisar que as entrevistas serão gravadas com a devida autorização, de modo que seja possível fazer a sua transcrição. Será igualmente explicado o objetivo do trabalho e mencionado que este estudo de caso é meramente para fins académicos.

Tabela 3: Matriz de Entrevista

Blocos	Objetivos	Tópicos	Notas/ Observações
<b>Bloco A</b>	Situar a entrevista no contexto do trabalho académico.	O objetivo da entrevista é conhecer a perceção dos gestores sobre as competências profissionais que um gestor mais valoriza.	Explicitar os objetivos da entrevista
<b>Legitimação e explicitação da entrevista</b>	Criar empatia e confiança com o entrevistado, para	Mencionar que a entrevista é meramente para fins académicos. Agradecer a presença e disponibilidade para realizar esta entrevista. Comunicar o valor do seu papel e da sua colaboração. Toda a informação que transmitir será confidencial.	Prevê-se 25/30 minutos de entrevista.

	que este se sinta confortável na sua colaboração.	Pode transmitir qualquer dúvida que tenha. Agradecer a sua disponibilidade.	
<b>Bloco B</b>	Perceber a formação / habilitações académicas do gestor.	Formação base/ habilitações académicas. Anos de experiência profissional como gestor. Cursos de formação frequentados.	Entender qual a formação base, experiência e formação do entrevistado.
<b>Dados sobre o percurso profissional do gestor</b>	Perceber qual o seu percurso profissional.	Será que um gestor com mais anos de serviço tem um conhecimento diferente sobre as competências que um gestor deve ter para ter sucesso numa organização?	
<b>Bloco C</b>	Recolher elementos sobre que competências mais valorizam no exercício da sua profissão	Pedir que fale sucintamente sobre o processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por exemplo no que respeita à formação profissional dos colaboradores.  Os colaboradores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?  A formação é promovida pela empresa?  Quais os principais desafios para que uma organização tenha sucesso?  Quais os desafios que a empresa onde opera enfrenta?  Quais as atividades que desenvolve um gestor no seu dia a dia?  Qual deve ser a sua formação base? E que tipo de experiência deve ter?  Para si o que é um gestor?	Explorar como os colaboradores acedem à formação profissional, assim como perceber como um gestor deve resolver uma situação crítica.
<b>Desenvolvimento Profissional</b>			

---

		Já teve algum conflito/incidente crítica na empresa? Por favor, descreva a situação e a forma como a resolveu.
		Que competências profissionais considera relevantes para um gestor para a consecução dos objetivos organizacionais?
<b>Bloco D</b>	Determinar, junto do entrevistado, a relação existente entre a chefia e os colaboradores;	É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os colaboradores?
<b>Relação entre a chefia e colaboradores</b>		Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os colaboradores?
		Quais as qualidades e competências que mais valoriza nos seus colaboradores?
		Faz uma avaliação de competências aos seus colaboradores?
		Os colaboradores têm avaliação de desempenho? Anual? Como se processa?
<b>Finalização da entrevista</b>	Sumariar a principal informação e assegurar a sua compreensão.	Dar oportunidade ao entrevistado de esclarecer eventuais dúvidas. Agradecer a sua disponibilidade e colaboração.

---

Fonte: Elaboração própria

## **Anexo B Email de convite para a participação da entrevista**

Exmo(a). Sr(a)

Bom dia,

O meu nome é Daniela Teixeira, sou aluna do Mestrado de Gestão das Organizações do ramo gestão de empresas no Instituto Politécnico de Bragança (IPB), na Escola de Tecnologia e Gestão (Estig), orientada pela professora Lígia Lousada.

O estudo sobre o tema *Competências profissionais do gestor: Perceção de gestores de PME*, pretende compreender a temática das competências associadas à atividade do gestor.

Vimos, portanto, por este meio solicitar a sua colaboração para este estudo através da realização de uma entrevista, com aproximadamente 30 minutos de duração e, com possibilidade de ser realizada à distância, via *Zoom*. Pedindo, desde já, a sua autorização para gravação do áudio da entrevista.

Desde já agradecemos a sua colaboração, a sua contribuição seria essencial.

Aguardamos a sua resposta.

Com os melhores cumprimentos,

Daniela Teixeira

## Anexo C Transcrição do discurso do E1

**Entrevistador (E):** Formação base / habilitações académicas.

**E1:** Tirei o curso técnico e profissional de agropecuária em Carvalhais. Bacharelato no Instituto Politécnico de Castelo Branco. E licenciatura e mestrado no IPB em Qualidade e Segurança Alimentar.

**E:** Anos de experiência profissional como gestor.

**E1:** Inicialmente fui diretor comercial de uma empresa multinacional em Torres Vedras. Depois vim para a cooperativa de Vila Flor e Ansiães em 1991, como assessor da direção e conselheiro. Em 2002 como presidente da cooperativa de Vila Flor e Ansiães. Sou presidente da associação empresarial do distrito de Bragança (NERBA) e do agrupamento de defesa sanitária de Carrazeda e Vila Flor.

**E:** Cursos de formação frequentados.

**E1:** Técnico superior de higiene e segurança no trabalho. Curso oficial de lagareiros. Curso de formador de formação profissional e durante 10 anos fui formador de agricultura.

**E:** Será que um gestor com mais anos de serviço tem um conhecimento diferente sobre as competências que um gestor deve ter para ter sucesso numa organização?

**E1:** Não. Eu acho que há pessoas que podem estar 200 anos numa atividade e que não melhoram. Muito sinceramente conheço pessoas que a cada ano que passa estão no mesmo sítio. Agora, para ser gestor é preciso ter alguma sabedoria, não é preciso ser cientificamente muito apurado, mas é necessário ter sabedoria. É saber aplicar os conhecimentos que tem. A sabedoria é uma coisa que se baseia também na perceção, no *feeling*. Ou seja, tu podes ser muito inteligente, teres muitos conhecimentos científicos, mas se não fores uma pessoa sábia e se não fores uma pessoa que tem um *feeling* para aquilo que está a fazer, não tem os mesmos resultados.

Tens de ter conhecimentos, estudar sempre, mas também ter vocação e ter um perfil para esse efeito. Conheço muita gente que gere empresas, mas que nunca na vida vão ser gestores, porque aplicam os mesmos critérios em situações diferentes, com realidades totalmente diferentes e depois dá sempre errado. Ou seja, há muitos *players*, muitas pessoas que vivem nestas atividades que não crescem, não evoluem, fazem sempre tudo da mesma maneira.

Podemos se calhar comparar o Messi com o Ronaldo, o Ronaldo é uma pessoa que todos os dias aprende, em termos de origem é o menos dotado, mas que depois criou incentivos e projetos, formatou a cabeça de forma a ter os resultados que queria. Algumas pessoas nascem e outras fazem-se. E se tu nasceres para seres gestora e te fizeres gestora, vais ser totalmente importante, vais ser dos melhores dentro da tua área, porque tens perfil genético e tem perfil de funcionalidade e de crença, de projeto de objetivo. Para ser gestor é preciso ter *feeling*, gostar daquilo que faz. É como ser jogador de futebol, para além de teres jeito tens de gostar. Outra coisa muito importante é estar em contacto com outras pessoas da mesma área, ir a *workshops*, palestras, estar em

contacto permanente com os outros. Depois também depende do que a empresa quer de ti. Os melhores gestores que há são os treinadores de futebol que todas as semanas são avaliados, e através disso temos uma melhor perceção do que é gerir, as pessoas, os recursos, problemas.

**E:** Pedir que fale sucintamente sobre o processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por exemplo no que respeita à formação profissional dos colaboradores

**E1:** Nos recursos humanos há um problema maior, porque as pessoas quando são contratadas entram no quadro e fazem parte da empresa e, pelo menos nas PME não tens capacidade para substituir. Tens capacidade para os alimentar em termo de personalidade e ego, mas não tens capacidade de dizer este indivíduo não me interessa vou substituir por outro. Enquanto nas máquinas ou equipamentos, eu digo esta máquina está lenta ou já não me oferece garantias e eu troco a máquina de um ano para o outro. A um funcionário não podes fazer isso, pois, tens um acordo coletivo de trabalho e isso não te permite fazer qualquer alteração brusca, ou seja, quando entras numa empresa e tens um quadro de pessoal tens de trabalhar com esse quadro. No caso do futebol é diferente porque as pessoas são contratadas por 3 ou 4 anos. Aqui não, aqui as pessoas entram para o quadro e ficam na empresa contratadas para “sempre”. Por isso que no futebol os resultados se vêm de semana a semana. Na empresa é muito complicado porque tu tens um conjunto de funcionários e tens de trabalhar com eles. E se calhar aí é importante e é cativante porque todos os dias tu aprendes maneiras de lidar com as pessoas. Ou seja, tens uma pessoa que não contribui com aquilo que devia contribuir para a empresa e todos os dias tens de aprender como o cativar, como é que o funcionário pode evoluir, alterar-lhe as funções.

Depois temos outro problema ainda maior nos funcionários, quando as coisas não correm bem o funcionário para além de deixar de produzir aquilo que produzia passa a produzir menos, fica desmotivado. E aí não tens outra hipótese se não ceder. E depois existe outra coisa nas regras do trabalho muito importante que é as ligações de liderança, ou seja, se um funcionário não te reconhece capacidades de liderança, ou se se está marimbando para o chefe e se começa a haver aí problemas quem sofre é a empresa. Nós temos muito disso nas nossas empresas, pessoas que os empresários têm de manter e eles estão a fazer birra. É muito complicado.

Depois há as formas de compensação, motivação, mas que o gestor tem de ter uma capacidade de observação e orientação muito grande. Aliás, nas empresas a parte mais complicada para mim é a parte dos RH. Até porque quanto o empregado menos produz mais necessita, ou seja, tu tens um empregado que está na empresa há 20 anos quando ele mais precisa de dinheiro e de ti, de compressão (que é quando os filhos vão para a universidade ou quando há uma doença no agregado familiar, ou um problema maior, por exemplo) o empregado menos produz e menos flexível é, e menos possibilidades tens de o moldar para outra função.

É muito motivador quando estás a formar uma pessoa, quando contratas uma pessoa para o quadro e dás-lhe funções e essa pessoa está numa fase de abertura bastante significativa, quer crescer, funcionar, tem condições para evoluir, está motivado, aí é bonito, fácil e motivador. O problema é quando tens um indivíduo que passou essa fase e é muito complicado gerir.

Depois há outras competências que são muito importantes que são o trabalhar em conjunto, fazer tarefas conjuntas, vários problemas que possam acontecer nas relações interpessoais. E aí a empresa leva por tabela, mas os funcionários entram num jogo de empurra.

**E:** Os colaboradores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

**E1:** Nós somos obrigados a dar 29 horas de formação anual. Normalmente é formação em horário laboral e no posto de trabalho. Temos formação para a qualidade e postura no trabalho, ergonomia, acidentes laborais e coisas assim. Fazemos um inquérito aos funcionários com algumas perguntas, pois a nossa entidade externa faz higiene e segurança no trabalho e medicina no trabalho. Esse inquérito normalmente tem lá o que acha que devia melhorar e se ainda se sente competente para estar nesse posto. Para eles fazerem a sua autoavaliação

**E:** A formação é promovida pela empresa?

**E1:** Sim.

**E:** Quais os principais desafios para que uma organização tenha sucesso?

**E1:** Esse é um outro problema bastante grande, porque uma das questões mais importantes é fazer a equipa, ou seja, tu para teres sucesso tens de fazer a equipa. Para fazeres a equipa tens vários procedimentos e para as PME é bastante complicado porque tu tens de fazer a equipa com as pessoas que tens, com as resistências e cultura que tens. Tens muita dificuldade em conseguir fazer uma equipa que cubra todas as necessidades para o sucesso porque umas pessoas já estavam na empresa, outras não se dão bem, etc.

Depois a comunicação é muito importante, ou seja, depois de fazeres a equipa, o que não é nada fácil teres uma equipa motivada e assim. Por isso é que no futebol entram pessoas e saem todos os anos. Se numa empresa conseguíssemos fazer isso, meter e tirar jogadores duas vezes por ano se calhar conseguimos ter uma equipa na crista da honra muito tempo. Ou seja, o indivíduo que não está a produzir ia embora e entrava outro, só que não é fácil devido as leis laborais.

Tu não tens a possibilidade de meter e tirar pessoas, até porque as pessoas não trazem livro de especificações, tu contratares uma pessoa e vês que ela não está a corresponder. Às vezes nem é culpa das pessoas que contratares, mas sim porque não se adaptam à cultura da empresa e à cultura do dia a dia, da convivência com os funcionários, e à própria orgânica das tarefas podem levar a que uma pessoa que seja extremamente boa numa empresa venha para a minha e não seja. Por isso é muito complicado ter pessoal altamente motivadas para o sucesso.

Depois também temos outra coisa, as pessoas são componentes pessoais, além de estarem a trabalhar na tua empresa, têm família, têm um conjunto de pessoas que se relaciona, o que às vezes em vez de ajudar não. Ou seja, nas PME o sucesso é muito relativo. Se funcionar já é sucesso, se chegarmos ao fim e tivermos lucros já temos sucesso. Uma coisa é o topo e se calhar consegue-se muito isso nas tecnologias porque tens ali uma equipa de criar, topo do sucesso. Agora nas nossas empresas de extração de pedra, agricultura, etc, se chegares ao fim do dia e tiveres um valor *standard* já é bom. Porque se calhar as partes mais significativas é chegar e entregar uma

encomenda e o cliente ficar satisfeito e ter um resultado positivo. Agora se queremos ser uma equipa de topo temos de ter as variáveis certas para que haja sucesso.

**E:** Quais os desafios que a empresa onde opera enfrenta?

**E1:** Sou gestor de três empresas, todas elas têm uma cultura e uma maneira diferente de encarar o dia a dia. Por exemplo, afinar uma equipa com uma única função é muito mais fácil porque eles todos os anos vão fazer aquilo. Fazer o controlo sanitário dos rebanhos, avaliação de rebanhos e aí estão condicionados a um caderno de encargos. É aquilo que têm de fazer, é um organograma de funções que têm de desempenhar e de chegar ao fim do ano e tê-las desempenhado.

No caso da cooperativa que é a produção e comercialização de produtos agrícolas, eu tenho de adaptar todos os anos os funcionários à atividade que está a ser prevista. Tenho que a cada momento avaliar o que é que já foi feito e o que tem de ser feito naquele momento. No caso de uma associação empresarial visa a satisfação dos associados e formação e divulgação, as pessoas aí são mais autónomas vivem mais uma realidade individual mesmo funcionando em equipa.

**E:** Quais as atividades que desenvolve um gestor no seu dia a dia?

**E1:** Na cooperativa sou diretor executivo, e tenho de gerir o expediente, gerir as atividades, a parte financeira e os recursos humanos. Também faço vendas, compras, entre outras. No NERBA como sou diretor tenho duas técnicas que reportam e avaliam o que se está a fazer, o que se faz, o que chegou o que saiu.

**E:** Qual deve ser a sua formação base? E que tipo de experiência deve ter?

**E1:** Para se ser gestor a primeira coisa que a pessoa deve ter é perfil e *feeling*, ou seja, as pessoas não têm experiência quando tem o primeiro contacto com a realidade de gestão. Tem de ter um conjunto de coisas intrínsecas, coisas próprias, há pessoas que nascem para serem gestores, e essas pessoas que fazem as coisas naturalmente. A formação tem de ser contínua. Ninguém consegue ser gestor por muitos anos se parar no tempo, tem de ser uma formação contínua e na base daquilo que ele vai sentindo limitações e é nessa parte que é muito mais importante. Um gestor tem de ter sempre a parte sentimental coberta, ações de formação de *coaching*. Deveria ter um conjunto de pessoas que estejam sempre a dar-lhe motivação e analisar os objetivos mentais e essas coisas todas e por isso o *coaching* é das coisas mais importantes na gestão.

**E:** Para si o que é um gestor?

**E1:** É um cozinheiro que tem um conjunto de tachos e produtos e que vai fazer uma refeição que seja o topo de gama, ou seja, é um indivíduo que vai gerir tudo que está à sua volta dentro de um determinado contexto de modo a conseguir tirar os resultados. Por isso tem um conjunto de capacidades financeiras, uma quantidade de recursos de produção, tem um produto para produzir e tem pessoas para ajudar a produzir. Um gestor é um *chef* de cozinha o objetivo é gerir os recursos, as pessoas e utensílios/equipamentos e a partir da organização desses componentes fazer nascer alguma coisa.

**E:** Já teve algum conflito/incidente crítica na empresa? Por favor, descreva a situação e a forma como a resolveu.

**E1:** Muitos. Para resolver problemas de qualquer empresa primeiro tens de ter bom senso, pensares não sou o dono da verdade. As vezes é preciso perder batalhas para se ganhar a guerra. As pessoas nunca se podem capsular, tem de se manter abertos e ver até que ponto podem agir, há algumas vezes que não se deve agir, porque por vezes quando a fervura da situação está alta vai fazer ainda pior.

Eu já tive milhões de conflitos, principalmente conflitos laborais, pôr-se no lugar do outro, ver até que ponto se podem encaixar as necessidades de um e de outro, porque às vezes os conflitos são alargados. E depois às vezes há uma coisa muito importante que é o tempo, quando não consegues andar para a frente para, porque ao fim de uns tempos pode ser que consigas resolver o problema.

Depois há pessoas que nasceram para criar conflitos, é preciso tu conseguires avaliar essas pessoas e encaixá-las para tentar criar o menos conflito possível. Eu tenho alguns funcionários conflituosos e eu não lido com todos da mesma maneira, os conflituosos eu dou-lhe mais atenção. Mas é uma atenção de forma que não criem problemas, se eu tiver um funcionário numa cor alaranjada eu tenho que ter muito cuidado com essa pessoa. Normalmente os maiores conflitos com os trabalhadores é porque eles influenciarem a equipa. Porque se o conflito fosse diretamente com a gestão era mais fácil, mas quanto mais ignoras esse funcionário mais ele se torna agressivo. Eu ponho-me no lugar deles, avalio as necessidades deles, vejo o que é normal e o que não é. Mudo os de lugar se for preciso, oriento as coisas para que eles não criem muitas dificuldades, é preciso falar com eles. O mais importante nos funcionários é que tenham a cultura da empresa, e deve ser transmitida a todos os funcionários “esta empresa existe por isto, com estas funções”, para que as pessoas se enquadrem e integrem na cultura. Quando as pessoas têm uma cultura é mais fácil gerilas.

**E:** Que competências profissionais considera relevantes para um gestor para a consecução dos objetivos organizacionais?

**E1:** Primeiras competências é ter conhecimento do que está a fazer. Ter conhecimento científico, ter uma visão do objetivo, as pessoas têm de ver mentalmente onde tem de chegar. Depois outra competência é conseguir conjugar todos os fatores de produção nas dosagens certas para que esse objetivo seja concretiza, nem mais nem menos, não podes ter mais funcionários, mais máquinas, tens de ter as coisas altamente definidas. Mas primeiro tens de ter uma visão. Tens o objetivo e a visão daquilo que queres fazer. Imagina queres fazer uma feijoada, desde os fatores de produção, uma panela, um fogão, quantidade de gás, energia, etc.

Depois ver a feijoada já feita e depois vires daí para trás e ires fazendo os componentes todos para fazeres. As pessoas deviam de pôr os pés ao caminho, deviam visualizar as etapas de como lá chegar. Outra coisa, para fazer alguns objetivos deviam de ter etapas de avaliação intermédias, ou seja, eu comecei a fazer a feijoada e vou ter de fazer a avaliações intermédias para ver se estou no bom caminho ou tenho de melhorar algo. Isso é fundamental para o sucesso. Porque a diferença

entre uma coisa bem-sucedida ou mal pode ser um pequeno detalhe. Se não fores avaliando no processo, muito dificilmente chegas ao final sem teres detalhes que saíram do caminho. É bastante frequente que dizem que se fosse hoje faria de outra maneira, porque terminaram uma tarefa e dizem isso, porque não foi avaliado intermediamente. Porque isso dá-te uma visão do que estás a fazer.

**E:** É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os colaboradores?

**E1:** Nas PME é muito frequente. Há sempre o conhecimento pessoal, funcional, familiar. E como por norma os colaboradores não são muitos, acaba por haver mais proximidade e a troca de feedback é sempre promovido. O problema das chefias às vezes é que em convívios perdem a força, porque a postura de um chefe é muito complicada. Tu tens de conviver com as pessoas, confraternizar, mas não podes perder o equilíbrio e a maior parte das PME, os donos das empresas às vezes perdem a noção. Nas PME a gestão é quase sempre feita pela família e às vezes uma discussão entre o marido e a mulher, com o filho, com o funcionário mais antigo, que os outros veem como referência provoca nos funcionários uma destabilização muito grande, isto cria situações muito complicadas. Porque às vezes liga-se a vida familiar e cultural à vida da empresa, por exemplo nas festas pessoais levas os funcionários, ou seja, este tipo de redundância ou tu tens um perfil para manter uma distância, o que não é fácil. Os processos laborais já são complicados e depois quando há uma ligação de afetos muito grandes entre as entidades entre os patrões e os funcionários pode haver aí coisas muito conflituosas

**E:** Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os colaboradores?

**E1:** Pelo menos é promovida, ou seja, a cooperativa promove o diálogo entre as pessoas. Quando são questões fáceis é muito mais fácil haver correspondência e comunicação, quando são questões mais difíceis por vezes não se fala. Eu incentivo as pessoas a nos tempos bons a falar de coisas más e nos tempos maus a falar de coisas boas. Porque se eu tenho uma coisa para dizer e não digo e estou à espera de uma situação má para a dizer a amplitude é muito maior. E aí as coisas complicam-se.

**E:** Quais as qualidades e competências que mais valoriza nos seus colaboradores?

**E1:** Há dois tipos de qualidades fundamentais as científicas, o saber fazer e as pessoais que é o saber estar. A pessoa tem de saber fazer as funções a que foi contratado e ter condições pessoais, seja a disponibilidade, motivação, a organização, a afetividade, para fazer aquilo que tem a fazer.

**E:** Faz uma avaliação de competências aos seus colaboradores? Têm avaliação de desempenho? Anual? Como se processa?

**E1:** Sim. De 4 em 4 anos, que normalmente avalia todo o processo da cooperativa. Há objetivos dos trabalhadores em relação às tarefas que desempenham na cooperativa e há a evolução do trabalhador a nível pessoal e a nível interprofissional porque os trabalhadores têm uma curva no gráfico. Vão subindo no início e depois vão descendo e perdendo capacidades e é necessário contrariar isso.

Os nossos trabalhadores acho que estão sempre bastante motivados, para já eu não sou patrão sou só gestor. Em todas as empresas onde estou, estou na qualidade de gestor, não sou o dono e se calhar isso facilita-me um pouco a vida. Teria mais atrito porque se as coisas fossem minhas queria ver mais desempenho.

## **Anexo D Transcrição do discurso do E2**

E: Formação base / habilitações académicas.

E2: Licenciatura em Gestão de Empresas.

E: Anos de experiência profissional como gestor.

E2: Há 6 anos. Atualmente sou gestor uma empresa que comercializa equipamentos odontológicos.

E: Cursos de formação frequentados.

E2: Comecei uma pós-graduação, mas não a terminei. Formações costumo fazer sempre que há possibilidade, por exemplo em gestão de equipas, gestão de vendas e gestão de conflitos.

E: Será que um gestor com mais anos de serviço tem um conhecimento diferente sobre as competências que um gestor deve ter para ter sucesso numa organização?

E2: Isso acho que sim porque a experiência é fundamental. Mas também conheço gestores novos que têm negócios geridos perfeitamente. Agora é assim, acho que com o tempo também vão ficar melhores, é muito importante para desenvolver. Eu trabalho melhor hoje que há 3 anos.

E: Pedir que fale sucintamente sobre o processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por exemplo no que respeita à formação profissional dos colaboradores.

E2: Nós somos uma empresa que compra e vende produtos de clínicas dentárias. Não precisamos de pessoas muito qualificadas para desempenhar as funções, precisamos de pessoas que saibam falar. Temos uma colega que faz o *marketing* é licenciada em *design* e multimédia. Depois temos os comerciais que não possuem licenciatura, no entanto, fazem muita formação, por exemplo em produtos, para explicarem ao cliente todas as informações.

E: Os colaboradores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

E2: Sim eles são questionados, para além das 40 horas tentamos sempre que tenham formação, por exemplo os comerciais são os que têm mais. Programa de faturação por exemplo também temos de ter formação. *Excel* já fizemos formação, sempre que há necessidade fazemos. Algumas questões até conseguimos colmatar internamente, por exemplo alguém percebe muito de *Excel* e explica aos colegas que tenham mais dificuldades.

E: A formação é promovida pela empresa?

E2: Sim é.

E: Quais os principais desafios para que uma organização tenha sucesso?

E2: Acho que os RH, é muito importante ter uma boa equipa. Nós estamos a crescer muito rápido e uma das coisas mais importantes é a organização, transmitir aquela imagem profissional para os

clientes, pois eles são um nicho de mercado. E temos concorrentes muito fortes de multinacionais, que conseguem oferecer muitos mais produtos que nós. Tentamos, portanto, incrementar que a clínica olhe para nós como parceiro estratégico, tentamos chegar aos clientes pelo bom serviço prestado.

**E:** Quais os desafios que a empresa onde opera enfrenta?

**E2:** Concorrência muito forte. Melhorar a cada dia, tentar ter um produto e serviço novo, dar mais ao cliente para que olhe para nós como parceiro estratégico. Que veja que tenhamos um bom serviço, que chegue a tempo a entrega.

**E:** Quais as atividades que desenvolve um gestor no seu dia a dia?

**E2:** Procurar novos fornecedores, novos produtos, distribuir tarefas, validar faturação, ver feiras internacionais. Tentar ver a concorrência, clínicas novas, ver produtos que têm na clínica, acompanhar e saber o que nos rodeia a nível de produtos e de empresas.

**E:** Qual deve ser a sua formação base? E que tipo de experiência deve ter?

**E2:** Ter umas bases de gestão é muito bom, no entanto, ter um curso em gestão penso que não. Tenho colegas meus que gerem empresas com bastante sucesso e que não têm formação específica na área, nem têm grandes estudos. E existem pessoas com muitos estudos, mais que os meus, que gerem empresas ainda menores.

Nisso é um bocado misto de organização, uma pessoa tem de ser metódica e organizada, independentemente do curso que tem, acho que pode ter sucesso. Eu tirei um curso de gestão e acho que isso ajuda bastante, mas não é uma coisa fundamental. Tem de ter algumas características, arriscar e eu nisso arrisco muito, às vezes corre bem outras vezes não mas é preciso tentar. Ter espírito. A experiência é um fator muito importante, com o tempo e com os erros aprendesse muito. Até com os erros dos outros ver o que falhou naquela empresa, o que fizeram bem e mal, para além de olharmos para a nossa empresa. Nós já fizemos muitos maus negócios e acabamos por perder um bocado. Ter os pés assentes na terra e pensar se compensa, ver pós e contras.

**E:** Para si o que é um gestor?

**E2:** Um comandante de um barco, é uma pessoa que gere uma equipa, coordena uma equipa e faz com que a equipa funcione. A nós já aconteceu, por exemplo, ter de mudar funcionários de posto. Tínhamos uma pessoa em logística e tínhamos outro colaborador em vendas e ambos não se estavam a adaptar bem às suas funções, então trocamos de posto e as coisas funcionaram melhor, fazendo agora um trabalho excelente. Às vezes é pôr a peça certa no sítio certo, saber a opinião dos colaboradores, entender como esta tudo, ouvir e falar.

**E:** Já teve algum conflito/incidente crítica na empresa? Por favor, descreva a situação e a forma como a resolveu.

**E2:** Não, tudo muito tranquilo. Já aconteceu algumas coisas com fornecedores ou clientes, mas nada de muito grave. Apenas pequenos mal-entendidos. Com quem temos mais conflitos é com a empresa que contratamos para fazer as entregas, pois os nossos clientes têm de receber os produtos na data certa, pois têm cirurgias marcadas e se o material não chega têm de desmarcar.

**E:** Que competências profissionais considera relevantes para um gestor para a consecução dos objetivos organizacionais?

**E2:** A organização é fundamental, é meio caminho andado. Ponho de parte as competências técnicas e vou-me focar nas competências de gestão e de relação interpessoal.

**E:** É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os colaboradores?

**E2:** Sim. Nós tentamos sempre ver o que devemos melhorar, o que temos bem e mal, com alguma regularidade

**E:** Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os colaboradores?

**E2:** Da minha parte acho que sim. Fazemos de tudo para que isso aconteça.

**E:** Quais as qualidades e competências que mais valoriza nos seus colaboradores?

**E2:** A sinceridade e empenho, a organização. Esforçarem-se para alcançar o objetivo da empresa

**E:** Faz uma avaliação de competências aos seus colaboradores? Têm avaliação de desempenho? Anual? Como se processa?

**E2:** Fazemos, ainda não de uma forma muito metódica, ainda não é muito objetiva, estamos agora no processo de certificação da ISO 9001, tentamos quantificar. Nós sabemos que trabalham bem, mas não sabemos quantificar. Nós temos muitas referências de produtos, às vezes não temos o produto em *stock*, mas temos outro que pode substituir, por exemplo de outra marca. Temos alternativas ao produto similar. Fazemos mensalmente, por causa de pagar comissões e assim. Estamos a trabalhar nos critérios, atingiu este objetivo recebe comissão, o que é uma forma também de os recompensar e aumentar a sua motivação.

## **Anexo E Transcrição do discurso do E3**

**E:** Formação base / habilitações académicas.

**E3:** Licenciatura em Economia e Mestrado em Economia de Empresas.

**E:** Anos de experiência profissional como gestor.

**E3:** Em cargos de direção desde 2016, ou seja, 6 anos. Em cargos de gestão tenho 10 anos de experiência. Neste momento trabalho numa empresa de componentes e acessórios para veículos automóveis.

**E:** Cursos de formação frequentados.

**E3:** Fiz um de TIC (tecnologia, informação e comunicação) e outro em SHT (higiene e segurança no trabalho). Para além disso inscrevi-me no doutoramento em 2019, o qual ainda está a decorrer.

**E:** Será que um gestor com mais anos de serviço tem um conhecimento diferente sobre as competências que um gestor deve ter para ter sucesso numa organização?

**E3:** Globalmente acho que sim, quanto mais experiência à partida mais poderá saber. Não acho que só a experiência seja suficiente, mas acho sinceramente que ter a experiência facilita porque às vezes somos colocados em certas situações que depois, quer queiramos, quer não, se repetem e já termos passado por essas situações por vezes facilita, pois já sabemos como agir.

**E:** Pedir que fale sucintamente sobre o processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por exemplo no que respeita à formação profissional dos colaboradores.

**E3:** Somos uma indústria certificada em vários âmbitos, ambiente, qualidade e essas certificações, não é que sejam obrigatórias, porque no fundo são voluntárias. Levam a que exista um pendor formativo muito forte, é mais de cariz técnico, ou seja, mais para fins técnicos de produção, manutenção e qualidade. Mas por vezes fora a formação obrigatória em higiene e segurança no trabalho, nós temos um volume de formação anual para os colaboradores bastante abrangente. É óbvio quanto maiores forem as responsabilidades, maior é a sua formação de cariz técnico.

Tentamos ser um pouco abrangentes em todo o tipo de formação, mas temos um plano de formação anual, que é auditado por uma normal própria do setor automóvel e obriga a que haja um processo de recursos humanos muito desenvolvido, que assenta em 3 pilares: A parte de recrutamento e seleção, a parte de formação e desenvolvimento e a parte da motivação. Baseado nesses pilares nos temos de formar estratégias e definir planos. É um processo de desenvolvimento formativo e no fundo as competências dos trabalhadores estão bastante desenvolvidas

**E:** Os colaboradores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

**E3:** Nós como temos sistemas de reuniões que podem ser diárias, semanais ou mensais onde os colaboradores são questionados e são impulsionados a falar sobre tudo. Depois cabe ao supervisor

desses técnicos e operadores comunicar como correu quais são as necessidades. Tem de haver contacto que às vezes é direto com o próprio colaborador, mas que a maioria dos casos é um contacto com o supervisor, é este que identifica algumas falhas e lacunas.

**E:** A formação é promovida pela empresa?

**E3:** Algumas sim, nós temos formação interna sempre, mas temos formação externa também. Por exemplo nós temos planeadas entre 2022 e 2023, 1582h de formação, mais ou menos 28 cursos de formação todos eles externos.

**E:** Quais os principais desafios para que uma organização tenha sucesso?

**E3:** Eu este ano fiquei encarre da criação de um plano de sustentabilidade, que é um plano alargado, e assentou em 4 pilares. Esses 4 pilares são para mim os 4 pontos essenciais e são obviamente desafiantes. Uma que é a estabilidade económica, a questão da transparência para todos os *stakeholders*, a sustentabilidade ambiental e por fim a gestão de recursos humanos, ou seja, o relacionamento com os recursos humanos, a parte da higiene e segurança no trabalho, mas também parte de desenvolvimento dos próprios colaboradores, que passa por tudo. Nós estamos neste momento a tentar modificar o nosso sistema que eu diria que é o sistema de gestão pessoal, mas é um pouco alargado, por exemplo processamento de salários, controlar presenças e ausências, controlo da formação, e faz a avaliação de desempenho. Para mim esses 4 pilares são a estratégias mais importantes que estamos a levar a cabo e acabam também por ser desafios.

**E:** Quais os desafios que a empresa onde opera enfrenta?

**E3:** Do ponto de vista estratégico há várias questões que são desafiantes. Mas falando especificamente na área onde mais me toca a ver com a gestão da satisfação e expectativa dos recursos humanos. Acaba por ser uma coisa que nós temos de definir anualmente estratégias, mas que nem sempre é fácil levá-las a cabo.

Temos implementado um sistema de melhoria contínua à qual essa questão está também incluída. Nomeadamente uma questão relacionada com a integração da opinião dos recursos humanos no processo de decisão da empresa, é muito desafiante, pois não é fácil. Principalmente nesta indústria, que é muito pesada, as pessoas cansam se com alguma facilidade. E existem quebras de motivação muito frequente que têm de ser geridas de alguma forma mais criativa. Nós temos uma neste momento que é o recrutamento e seleção, está a ser muito complicado recrutarmos pessoas que sejam capazes, que tenham o conhecimento mais ou menos consolidado.

**E:** Quais as atividades que desenvolve um gestor no seu dia a dia?

**E3:** Funções de direção. O meu departamento engloba 3 áreas: financeira, as compras e a área de RH. E no fundo a minha função é coordenar estas áreas, ver se estão a funcionar corretamente, obviamente, não quer isto dizer que algumas das minhas tarefas na área financeira sejam também um pouco administrativas, nomeadamente, efetuar pagamentos, emitir faturas, etc.

**E:** Qual deve ser a sua formação base? E que tipo de experiência deve ter?

**E3:** Um gestor com cargos de direção, eu diria que o ideal era ter uma formação consolidada na área pelo menos a nível de mestrado. E uma experiência nunca inferior a 5 anos, porque, não quer dizer que se a experiência for inferior que as coisas não funcionem, mas assim torna-se muito mais fácil lidar e trabalhar algumas questões, e com alguns desafios que surgem.

**E:** Para si o que é um gestor?

**E3:** Para mim é uma pessoa que gere, planeia, é no fundo um estratega, e esse princípio de gerir recursos, financeiros, materiais, humanos tem de o saber fazer de igual forma. Ou seja, não se torna assim tão necessário de ter capacidade e um cariz técnico. Para mim um gestor não precisa de ter cariz técnico, tem é que confiar nas pessoas que tem esse cariz técnico abaixo dele.

Tem de ser capaz de gerir a parte financeira, a parte material, humana e saber alocar essas responsabilidades, não a capacidade de decisão, mas a parte mais técnica, mais operacional. É óbvio que isso nem sempre acontece e às vezes negligência essa parte mais gestão. Mas acredito que essa vertente técnica e acessória para um gestor, que é a parte de planeamento e definição de implementação de estratégia é mais importante obviamente.

**E:** Já teve algum conflito/incidente crítica na empresa? Por favor, descreva a situação e a forma como a resolveu.

**E3:** Já tive várias questões de conflitos, algumas são geridas internamente, pelo próprio departamento. Às vezes são conflitos ou divergência de opiniões à obtenção de um determinado resultado. Tornam se mais completas quando são com níveis mais superiores, a nível da direção por exemplo, às vezes existe discrepâncias, ou diferentes pontos de vista, ou exigências de um lado e isso tem de ser gerido de alguma forma. Por vezes essas aí chegam a mim. Escalam e sobem a dimensão. Normalmente tento servir como mediador, tento retirar do processo em si, para tentar encontrar uma solução ou meio termo. Quando envolve relações interpessoais é mais complicado, as pessoas são aquilo que são. Não é tao fácil de gerir.

**E:** Que competências profissionais considera relevantes para um gestor para a consecução dos objetivos organizacionais?

**E3:** Competências associadas à liderança, ou seja, um gestor deveria incorporar o ideal que estabelecemos de um líder, tem de gerar as motivações e expectativas e satisfação dos seus trabalhadores. Acho que isso é não só a parte mais importante, como também é a competência mais complexa de se adquirir. Porque as técnicas vão se aprendendo, quer com o tempo ou com formações e essas não. As interpessoais ou se têm ou para se treinarem é complicado. A forma de se adquirir é complicado, através de formação não dá, a formação pode servir para nos abrir os olhos, no fundo para criar alguma atenção às questões que existem. Mas por vezes os comportamentos das pessoas não mudam, não vai mudar assim de repente.

**E:** É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os colaboradores?

**E3:** Sim, é uma coisa que somos obrigados a fazer, esse feedback tem de existir e é analisado anualmente com dois questionários. Um de consciencialização e formação e, outro de satisfação e motivação e depois é dado um feedback a esse próprio questionário. Também no sistema de melhoria contínua que foi implementado, existe igualmente feedback, porque implica que qualquer questão, qualquer problema, sugestão por parte do trabalhador pode ser implementado, será apresentado e analisado, e se fizer sentido é incluído nesse plano de melhoria contínua e partir daí existe um prazo para se cumprir

**E:** Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os colaboradores?

**E3:** Agora melhor, mas já foi muito má. A comunicação tem vindo a melhorar muito. Com a criação desses instrumentos acaba por se tornar um pouco mais fácil. O sistema de melhoria contínua, faz com que as informações cheguem mais rápida à direção, e daí possa também fluir depois para os trabalhadores.

Nós tivemos no passado uma empresa à qual ajudamos a desenvolver um plano de comunicação bidirecional e foi essa a base de tudo, ou seja, a partir daí tentamos dar continuidade a esse processo, e também as ferramentas *LEAN* nos ajudam nesse sentido.

**E:** Quais as qualidades e competências que mais valoriza nos seus colaboradores?

**E3:** Genericamente, é obvio que quando nós vamos para funções mais operacionais e técnicas, existem competências técnicas que valorizamos muito, a nível da produção, da manutenção. Há *hard skills* que são muito importantes. Mas eu vou dar um exemplo, temos um ficheiro que tem as competências dos trabalhadores, no fundo nós pomos o ideal que a empresa precisa para aquela função e o que a pessoa possui, e podemos também colmatar algumas lacunas que existam com formação. Temos *hard skills* mais associadas à experiência em si, e temos algumas *soft skills*, relacionamento interpessoal, ou para alguns perfis mais superiores características de liderança ou de líder, ou gestão de tempo, etc. Damos algum valor. Será decisório em recrutamento e seleção essas competências, é algo que tem uma componente muito importante, mas não é uma componente decisória.

As competências decisórias acabam por ser as *hard skills*, alguém com mais formação e experiência. Tempo a tempo vamos conseguir identificar que se não dermos importância às *soft skills* ou ao relacionamento que as pessoas têm com os outros acaba por correr mal. É um *mix* de ambas, mas globalmente dá-se mais importância às competências mais técnicas e operacionais.

**E:** Faz uma avaliação de competências aos seus colaboradores? Têm avaliação de desempenho? Anual? Como se processa?

**E3:** Sim, a avaliação de desempenho é uma avaliação que nos instituímos em 2020, para os níveis mais baixos e avançamos por aí, baseados em competências e objetivos. Para níveis mais baixos (operador e técnico), temos menos objetivos e mais competências para avaliar. Para níveis mais altos temos o oposto, mais objetivos e menos competências a serem avaliados. Para níveis de direção, por exemplo existem somente os objetivos estratégico, um plano estratégico que existe

definido. Para cargos hierarquicamente mais abaixo, nomeadamente, para técnicos superiores e supervisores, existe o sistema baseado em objetivos e competências. Que é feito anualmente. Normalmente ele é proposto e apresentado para o ano seguinte, final de cada ano.

## **Anexo F Transcrição do discurso do E4**

**E:** Formação base / habilitações académicas.

**E4:** A formação básica é o 12<sup>a</sup> ano, mas tenho um curso piloto de linha aérea. É um curso que demora normalmente até 3 anos a ser obtido, mas que tem uma série de valências. Envolve a parte de gestão, conhecimentos de antropologia, ciência e física através da parte termodinâmica do voo e, ainda a área de direito. É extremamente abrangente. Além disso, neste momento estou a frequentar o mestrado em gestão de transporte aéreo numa universidade inglesa. Lá valorizam bastante este curso e dão equivalência a uma licenciatura e em Portugal, infelizmente, não é valorizado.

**E:** Anos de experiência profissional como gestor.

**E4:** Durante 30 anos geri um clube. No ramo empresarial mais ou menos um ano e meio. Mas no fundo, o ser-se piloto de linha aérea e ser comandante é ser-se também gestor, e nesse ponto de vista desde novembro de 2002, ou seja, 20 anos de gestão. Trabalho numa escola/academia de pilotos de linha aérea. No fundo voar é gerir uma máquina e pessoas, é gerir várias situações.

**E:** Cursos de formação frequentados.

**E4:** Eu como piloto tenho formações contínuas todos os anos.

**E:** Será que um gestor com mais anos de serviço tem um conhecimento diferente sobre as competências que um gestor deve ter para ter sucesso numa organização?

**E4:** Eu acho que não tem necessariamente de ter mais anos de serviço, Ou seja, o ter um entendimento profundo sobre a área que está a gerir não tem obrigatoriamente de estar relacionado com ter “X” anos de experiência nessa gestão, às vezes quem começa debaixo e passa por diversas áreas e por vários serviços, dentro de uma determinada área, seja ela qual for, acaba por ter um entendimento melhor sobre tudo. Do que quem sai da universidade e só vê *excel*, só vê números, e não tem noção da realidade do dia a dia das empresas. Isto não estou só a aplicar em relação a aviação, estou a aplicar no resto. Porque por vezes há muitos erros cometidos pelos gestores que denotam que embora tenham os “canudos” mais bonitos, tem o desconhecimento sobre o sentido prático da realidade.

Se tiver experiência porque andou metido nos setores por baixo da empresa, por onde começou, e passou, certamente que essa experiência lhe transmitiu capacitação e valor para uma melhor gestão, se não passou por aí, mas simplesmente esteve sentado em grandes gabinetes a tomar grandes decisões estratégicas, mas sem ter o conhecimento que a estratégia exige que se tenha, por vezes a maior parte das decisões correm mal. Aliás basta ver as empresas como é que andam por aí, muitas delas estão todas um caos.

**E:** Pedir que fale sucintamente sobre o processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por exemplo no que respeita à formação profissional dos colaboradores.

**E4:** Os nossos colaboradores são pessoas com muita experiência profissional, quer na formação que tiveram, que é uma formação altamente especializada, uns foram mecânicos de aviões, outros na parte de engenharia, outros na parte componente operacional de preparação e operações de voo, e outros como pilotos.

Toda essa formação deles foi essencial para chegar ao ponto onde chegaram, para agora e muitos deles em fins de carreira profissional partilharem os seus conhecimentos e experiência de vida que tiveram ao longo de 20, 30 anos aos mais novos. Transmitir-lhe isso é e extremamente importante. Não é terem a experiência é saber tirar partido da experiência que têm. Nem toda a gente mesmo tendo experiência consegue comunicar corretamente

**E:** Os colaboradores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

**E4:** Sim, foram sujeitos a uma avaliação sobre aquilo que são capazes ou não de transmitir aos alunos, e foram escolhidos através disso

**E:** A formação é promovida pela empresa?

**E4:** Sim a empresa vai promover formação.

**E:** Quais os principais desafios para que uma organização tenha sucesso?

**E4:** O principal desafio ou requisito são as pessoas, as pessoas compõem a organização, são a cara, são quem vai perante o cliente ser a imagem da empresa. A forma como transmitem as informações ao cliente, neste caso é o aluno e, tem uma expectativa muito grande sobre quem lhes vai mostrar a fundação. Perante o cliente a pessoa tem de ser estratégica.

Outra é a questão da credibilidade que a empresa vai criar e é assente em vários pontos. Para já cumprir aquilo a que se compromete com o cliente, no nosso caso e uma formação de alto nível, com máquinas modernas, sem enganar as pessoas nesse sentido, sem enganar as pessoas no *timing* com que essa formação é administrada, é uma promessa, um valor que é feito. É fundamental toda a dedicação que toda a equipa de formadores vai dedicar a todo o projeto e aos alunos.

**E:** Quais os desafios que a empresa onde opera enfrenta?

**E4:** Um dos maiores desafios é o facto de que para muita gente a área Bragança é um sítio que fica muito longe, e o grande desafio está a ser convencer as pessoas que é um local excelente para fazer formação como piloto de linha aérea. Um dos principais desafios é, portanto, atrair pessoas para Bragança e mostrar-lhes que aquela ideia errada que os portugueses têm que pensam muito pequenino e que é muito longe, que é o fim do mundo. Mostrar-lhe que há inovação e melhores condições para voar que noutro sítio.

**E:** Quais as atividades que desenvolve um gestor no seu dia a dia?

**E4:** Contactos com alunos, familiares, com a autoridade nacional civil para certificar aviões, certificamos também a academia, contactos com a equipa de trabalho.

**E:** Qual deve ser a sua formação base? E que tipo de experiência deve ter?

**E4:** A formação base tem de ir para além dos números, para além do *excel*, ainda para mais se o gestor quiser tomar conta de determinadas áreas, deve fazer uma formação prática dentro das áreas estruturais de algumas empresas, muito para além dos escritórios, ou seja, nas oficinas, nos pontos de trabalho com os clientes. Devem perceber exatamente quais são os problemas na empresa antes de assumir o cargo de gestão da empresa.

A experiência só é importante se passar pelo contacto direto em determinados setores produtivos da empresa, tomar da realidade da empresa, muito para além dos números. Se por exemplo for uma empresa de camionagem, o gestor deve acompanhar meia dúzia de percursos para entender quais as dificuldades que estes enfrentam, perceber quais são os problemas para carregar e descarregar, perceber se há falhas com as empresas que o contratam. Tem de perceber que existem essas coisas para que nos atos de gestão consiga criar formas de as evitar, às vezes certos pormenores fazem toda a diferença. Se por exemplo for gestor de um hospital privado devia ficar na urgência para ver como se processa o dia e ver as dificuldades que por exemplo só um medico tem para atender tantos doentes, que deviam ser mais médicos.

**E:** Para si o que é um gestor?

**E4:** Um gestor é alguém que tem uma responsabilidade muito grande, que é de facto fazer com que a empresa tenha resultados positivos e tem de saber usar os recursos que tem disponíveis ou criá-los, ou, permitir que eles se desenvolvam para que hajam resultados positivos, mas por vezes não e só olhar para os números. Portanto, o gestor tem de conseguir olhar de forma transversal para os vários setores da empresa, saber avaliar e equacionar tudo corretamente para que o resultado positivo seja alcançado. Essencialmente ter uma visão estratégia de curto longo prazo, nunca de olhar para a frente e pensar que em meia dúzia de dias vai haver lucros.

**E:** Já teve algum conflito/incidente crítica na empresa? Por favor, descreva a situação e a forma como a resolveu.

**E4:** Tem a ver com a qualidade das pessoas a contratar, quando se divulga que se vai fazer uma empresa de excelência tem de ser de excelência mesmo. Através da comunicação e às vezes ser intransigente, por vezes não há consenso possível.

**E:** Que competências profissionais considera relevantes para um gestor para a consecução dos objetivos organizacionais?

**E4:** Além de ter o curso básico, tem de saber ouvir, tem de ter competência humanas e essas competências valem 50% da capacidade de gestão global. E colocaria 50% nas competências profissionais e técnicas. E o grande problema é a falta de competências humanas.

**E:** É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os colaboradores?

**E4:** Sim muito.

**E:** Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os colaboradores?

**E4:** Sim.

**E:** Quais as qualidades e competências que mais valoriza nos seus colaboradores?

**E4:** Competência técnica, como é óbvio a humana que engloba por exemplo a honestidade, responsabilidade, empenho, saberem trabalhar com a ética.

**E:** Faz uma avaliação de competências aos seus colaboradores? Têm avaliação de desempenho? Anual? Como se processa?

**E4:** Sim, é obrigatória e feita anualmente. De início é uma entrevista inicial e análise do currículo, onde é necessário fazer uma avaliação inicial tendo em conta o seu currículo. E ao longo do ano fazem todos um pequeno curso de reavaliação das competências de cada um, relacionado com a segurança, etc.

## Anexo G Transcrição do discurso do E5

E: Formação base / habilitações académicas.

E5: Engenharia Informática no Instituto Superior de Engenharia do Porto e mestrado em Inovação e Tecnológico na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

E: Anos de experiência profissional como gestor.

E5: Comecei a trabalhar em 2005 como *Developer*, mas foi a partir de 2008 que comecei a ser gestora de projetos, desde essa altura comecei a liderar e chefiar equipas. Hoje faço parte de uma empresa do ramo tecnológico.

E: Cursos de formação frequentados.

E5: Fiz formação na área da qualidade, implementação de sistemas de qualidade e auditora. E tirei também uma certificação de PMI (*project manager professional*) é uma certificação internacional na área de gestão de projetos

E: Será que um gestor com mais anos de serviço tem um conhecimento diferente sobre as competências que um gestor deve ter para ter sucesso numa organização?

E5: Eu acho que mais do que o curso que a pessoa tirou e das suas habilitações é muito importante o seu perfil, ou seja, possuir um perfil de empreendedor. Obviamente que há um conjunto de muitas habilitações e *skills* que podem ser adquiridas através das experiências. Mas tem de existir um perfil direcionado para um gestor que não tem problemas em assumir mais risco, em tomar decisões, porque acima de tudo um gestor tem de tomar muitas decisões. Em liderar pessoas e liderar não é mandar é liderar efetivamente.

Acho que deve haver uma formação específica na área da gestão, eu não a tive até agora, mas por exemplo irei iniciar uma formação MBA (*Master Business Administration*), é um curso de formação para executivos, na área da gestão e administração, que inclui no seu programa curricular disciplinas como finanças, contabilidade, direito, *marketing*, recursos humanos, entre muitas outras. Acho que devem existir competências de pura gestão. Mas por outro lado, há gestores que nem tem habilitações de ensino superior e são excelentes profissionais.

E: Pedir que fale sucintamente sobre o processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por exemplo no que respeita à formação profissional dos colaboradores.

E5: A nossa área, que é especializada em planeamento, integração e implementação de sistemas informáticos, está constantemente em evolução, ou seja, não fazem sempre o mesmo processo, está em constante mutação. Não é uma área que se possa dizer que as pessoas começam a trabalhar e fazem sempre o mesmo processo da mesma forma.

Mais do que uma formação por uma entidade terceira, tem de se dar tempo necessário para as pessoas investigarem e estudarem aquilo que necessitam de saber para desempenhar a sua função, quase que projeto a projeto é preciso de haver tempo para um estudo e investigação para o que vão implementar.

Há depois um plano de formação que acaba por ser dado, e as formações na nossa área são muito caras porque são muito específicas, uma vez por ano um grupo de pessoas diferentes fazem formação

**E:** Os colaboradores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

**E5:** Sim. Uma vez por ano no mínimo há o levantamento das necessidades de formação, isto de uma forma mais formal. Mas o que acaba por funcionar melhor é os elementos mais seniores da equipa, que de certo modo acabam por estar mais próximos dos outros colegas, irem percebendo quais as suas necessidades, e aí despende-se tempo a ajudar, a desempenhar em conjunto. Arranja-se forma de internamente, quem sabe passe o conhecimento a quem não sabe, que apoie e ajude. Isto é um processo contínuo, como estamos em constante mudança, há sempre alguém que consegue captar melhor e estudar mais e depois consegue passar aos colegas e ajudá-los. Há este crescimento em equipa, estão constantemente a aprender coisas novas.

**E:** A formação é promovida pela empresa?

**E5:** Sim essencialmente, a maior parte sim.

**E:** Quais os principais desafios para que uma organização tenha sucesso?

**E5:** Há muitos fatores, mas um investimento na equipa certa é o essencial. É preciso haver uma cultura na empresa, uma visão e é necessário que as pessoas que estão nessa empresa consigam ter e absorver essa visão. Por exemplo, empresas funcionam melhor com ambientes mais competitivos, outros mais académicos, é importante que cada empresa perceba o tipo de cultura que quer instituir e isso muitas vezes está relacionado com o líder, ou seja, a empresa a maior parte das vezes é o reflexo das lideranças. Muitas vezes nem é do líder que está mais acima, mas sim das chefias intermédias que acabam de passar a cultura a toda a organização.

Ter uma equipa altamente motivada é muito importante e, uma coisa que me choca muito é ver que coisas tão simples, por exemplo ter uma água ou umas bolachas para os colaboradores da empresa, e nem isso os patrões oferecem. Às vezes há coisas tão pequenas e simples, com custos tão residuais e que ajudavam a aumentar um bocadinho o bem-estar e motivação das pessoas.

Depois obviamente há a questão do mercado, para a empresa ter sucesso é fundamental que haja receção do mercado ao serviço ou produto oferecido pela empresa. A empresa tem de estar sempre disponível para fazer as mudanças necessárias e para se poder adaptar ao que o mercado necessita.

Por exemplo, no nosso caso inicialmente trabalhávamos sempre com projetos, início meio e fim, as empresas compravam esses projetos e nos implementávamos, mas o panorama mudou, e começaram a pedir recursos, não queriam um projeto, queriam programadores. Nós eramos contra

esse tipo de serviço, porque puxa para fora daquilo que é a visão da empresa, mas tivemos de nos adaptar e ir de encontro a isso, se não tínhamos de fechar portas.

**E:** Quais os desafios que a empresa onde opera enfrenta?

**E5:** É os recursos, falta de recursos, ou seja, temos muita concorrência internacional, empresas americanas, irlandesas, inglesas que vem para cá e pagam salários absolutamente astronómicos para aquilo que é a realidade portuguesa, e empresas portuguesas que trabalham para o mercado português ficam sem possibilidade de competir com isso.

Isso traz um grande impacto, pois temos de subir os salários dos nossos colaboradores para os manter e subir preços para as empresas que nos contratam os serviços. Outro impacto que origina, é que o *software* em Portugal está ao preço da gasolina, muito alto. Então um dos grandes desafios é esse, conseguirmos trabalhar para fora para pagar salários ao nível dos que os que lá foram pagam e conseguir manter as pessoas.

**E:** Quais as atividades que desenvolve um gestor no seu dia a dia?

**E5:** No fundo é aquilo que acaba por ser preciso. Tenho algumas tarefas que são recorrentes, ou seja, todos os meses faço uma análise financeira à empresa, valido todas as faturas, no fundo faço um controlo financeiro, isto é, como é que a empresa está, o que faturamos no mês passado, os custos que temos, como está em termos de projeção anual, que previsão de contas é que tenho no final do ano.

De 3 em 3 meses, há uma apresentação ao conselho de administração e acionistas para perceberem como está a empresa, para ficarem a par de como estão as contas. De resto é muito trabalhar as áreas que mais precisam, por exemplo, há uma situação mais crítica num cliente, está chateado, aí eu vou intervir. Se há um processo que não está bem implementado ou se as pessoas não estão a equacionar, se há um conflito entre a equipa é preciso trabalhá-lo. Tenho de intervir em todas aquelas coisas que no fundo não estão bem. Quando não há nenhum problema tento estudar concorrência, ver o que os outros estão a fazer, fazer um bocadinho de vigilância e pensar na estratégia da empresa.

**E:** Qual deve ser a sua formação base? E que tipo de experiência deve ter?

**E5:** Eu acredito que bases em gestão sejam melhores. A experiência conta muito, porque por exemplo eu comecei como gestora de projeto, as minhas competências ao nível de gestão estavam confinadas ao projeto, eu naquela altura com o conhecimento que tinha e experiência não iria conseguir ser competente para gerir uma empresa. E se calhar uma pessoa que tivesse formação em gestão já teria essa competência, ou seja, pessoas na área de gestão podem começar mais cedo a sua carreira com uma gestão melhor.

**E:** Para si o que é um gestor?

**E5:** Alguém que tem a obrigação de pagar salários e de fazer pagamentos a horas e de cumprir as suas obrigações. É aquela pessoa que tem responsabilidade de dizer “eu estou a sustentar famílias e eu não posso falhar nisso”, ou seja, tem de haver dinheiro para pagar às pessoas, pagar aos

fornecedores, pagar ao estado e esse é que tem de ser o foco, ter uma gestão sustentável. É o compromisso de cumprir os pagamentos. É essencial, é a expectativa que todos têm com o gestor, e obviamente dar aos clientes o serviço que eles querem.

**E:** Já teve algum conflito/incidente crítica na empresa? Por favor, descreva a situação e a forma como a resolveu.

**E5:** Já tive muitos conflitos em muitas situações diferentes, com pares, com chefes, com subordinados, infelizmente há de tudo. Quando nos surge um desentendimento nós podemos ter uma reação que não é a mais adequada no momento, mas temos de ponderar, pensar e refletir sobre o assunto e falar com a pessoa em questão. Tentar dar a volta à situação, a comunicação é essencial.

Eu já tive algumas situações desagradáveis com pessoas que já trabalho há muitos anos e com quem continuo a trabalhar. Isso só é possível porque as pessoas depois conversam e as coisas se resolvem. Há situações em que nós não ficamos todos amigos, que simplesmente concordamos em discordar, mas conseguimos viver em conjunto com isso. Por exemplo, há 15 dias tive uma situação em que tinha a gestora a trocar e-mail com uma subdiretora e estavam em conflito, a primeira coisa que eu fiz foi juntá-las e disse que não queria confusão entre elas, e falamos sobre o assunto. Não pode haver conflitos porque isso influencia toda a gente, tem de haver educação.

**E:** Que competências profissionais considera relevantes para um gestor para a consecução dos objetivos organizacionais?

**E5:** Têm de ter uma visão muito estratégica, muito estratega, é a semelhança dos generais quando vão para a guerra. Tem de se perceber com quem tem de se falar, o que é que faz sentido atacar neste momento, que tipo de comunicação fazer para fora daquilo que nós temos, é uma visão estratégica e abrangente. Portanto, não pode ser focada, tem de pensar em tudo. Eu se houver um dia que a senhora da limpeza não venha e houver algo sujo, já é um problema que eu quero resolver, mesmo que eu tenha 3 pessoas em termos de hierarquia abaixo de mim que vão tratar daquilo. Um gestor tem uma visão abrangente.

**E:** É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os colaboradores?

**E5:** Sim é. Não quer dizer que as pessoas o facultem. Nós fazemos uma avaliação de chefias anónima para que as pessoas digam abertamente o que acham e o que sentem sobre a chefia. Porque as pessoas não sentem abertura de o fazer. Eu tenho alguns colegas que já me conhecem há muitos anos e que me conheceram na altura que eu ainda não estava na posição que estou hoje e se calhar esses colegas tem menos problemas de dizer o que não concordam, mas a maior parte das pessoas não vai dizer. Por muita abertura que haja eles não se abrem e eu muitas das vezes faço reuniões individuais com as pessoas para perguntar o que acha, se está alguma coisa a correr mal, se há alguma dificuldade e as pessoas fecham-se. Têm medo de falar e que seja mal interpretado. Por isso que tentamos criar canais alternativos para que digam o que sentem sem medos.

**E:** Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os colaboradores?

**E5:** Nós procuramos o melhor possível nesse aspeto. Os dados dos questionários normalmente são bastante satisfatórios, e já conseguimos perceber um problema numa equipa através desses questionários. Tivemos um chefe em que percebemos através do feedback dos colaboradores que era mau gestor, porque ninguém teve coragem de dizer à diretora dos recursos humanos essa situação. As pessoas não querem deixar os outros mal, não querem desiludir ninguém, nem deixar ninguém desconfortável.

**E:** Quais as qualidades e competências que mais valoriza nos seus colaboradores?

**E5:** Proatividade, espírito crítico, não se conformarem. Eu hoje sei um conjunto de coisas, amanhã tenho de saber mais, eu não posso achar que o que eu sei hoje vai chegar para o ano inteiro, tem sempre de procurar saber mais, ser proativas. Não é porque a minha função me diz que as minhas tarefas são estas, que eu não vou abrir um bocadinho mais e ajudar até outras pessoas. Ter garra e que tenham vontade e capacidade de aprender.

**E:** Faz uma avaliação de competências aos seus colaboradores? Têm avaliação de desempenho? Anual? Como se processa?

**E5:** Sim uma vez por ano, temos uma matriz que é do conhecimento deles. Fazem a autoavaliação. E depois há uma reunião de feedback sobre essa mesma avaliação, em que se conversa um bocadinho sobre a evolução da pessoa, e até mesmo de possíveis progressões.

## **Anexo H Transcrição do discurso do E6**

E: Formação base / habilitações académicas.

E6: Licenciada em Gestão e Administração Pública.

E: Anos de experiência profissional como gestor.

E6: Como gestora 13 anos.

E: Cursos de formação frequentados.

E6: Após a licenciatura ingressei logo no mercado de trabalho. Tirei formação de formadores. Sou gerente de um banco e faço muitas formações internas todos os meses.

E: Será que um gestor com mais anos de serviço tem um conhecimento diferente sobre as competências que um gestor deve ter para ter sucesso numa organização?

E6: Depende, acho que a experiência ajuda, mas não é tudo. Acho que uma pessoa com menos experiência consegue alcançar os mesmos objetivos que um gestor com muita experiência.

E: Pedir que fale sucintamente sobre o processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por exemplo no que respeita à formação profissional dos colaboradores.

E6: Atualmente é necessária licenciatura e mestrado, nas áreas de gestão, economia, contabilidade e marketing.

E: Os colaboradores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

E6: Sim sempre. Por exemplo, se a caixa lançar um programa novo há sempre uma formação para todos, é sempre na horizontal, há sempre uma formação a explicar como funciona essa aplicação, ou então a caixa lança um produto novo, há sempre formação essencialmente mais direcionada a quem aplica. Imagina o crédito de habitação sou eu que faço, então se houver uma alteração vai haver uma formação para mim, a nível de produtos de investimento se calhar e uma formação mais vocacionada a gestores de clientes.

E: A formação é promovida pela empresa?

E6: Sim é.

E: Quais os principais desafios para que uma organização tenha sucesso?

E6: Para ter sucesso a primeira coisa é motivação da equipa sem dúvida, diria que 80% é devido a motivação da equipa, se a equipa estiver motivada conseguimos chegar lá. Portanto um dos pontos essenciais são as pessoas da equipa. Depois tem de haver uma adaptação do produto ao cliente, se eu tiver muita vontade de fazer, mas se não se adequar ao cliente não vai correr bem. Mas então eu diria isso motivação da equipa e a qualidade no produto.

E: Quais os desafios que a empresa onde opera enfrenta?

**E6:** Falta da população. Por exemplo não há crédito de habitação, não há casas novas, não há casas para venda aqui. Depois um bocadinho o digital, a parte do digital tira-nos muitos clientes, porque o cliente atualmente prefere recorrer a esses meios do que se dirigir aos balcões nem às agências para tratar de certos assuntos. Um cliente atualmente se quiser fazer um crédito pessoal sem vir a agência faz. Nestas agências pequenas vai ser um grande problema no futuro.

**E:** Quais as atividades que desenvolve um gestor no seu dia a dia?

**E6:** Várias, primeiro distribuir os nossos objetivos pelos colegas e orientar. Fazer gestão de balcão, das tarefas diárias, ver o incumprimento, ver cheques, ligar a clientes, o atendimento ao público e depois entregar resultados.

**E:** Qual deve ser a sua formação base? E que tipo de experiência deve ter?

**E6:** É sempre importante haver uma formação base, depois também tem a ver com as características da própria pessoa, há pessoas que vão mais ao encontro, que são mais trabalhadoras, mais esforçadas e há outras que nem tanto

A nível de colaborador da caixa eu acho que não tem de ter grande experiência, tem sim de ter vocação para saber atender o cliente, saber apresentar o produto ao cliente, conseguir vender o produto e criar empatia com ele.

**E:** Para si o que é um gestor?

**E6:** Um gestor tem de ter múltiplas capacidades, a principal é a organização. Tenho de saber organizar-me, porque se eu for desorganizada não consigo fazer nada, tenho de seguir as minhas metas, que pode ser diferente de pessoa para pessoa como é óbvio e depois aqui no banco vem a equipa, saber liderar uma equipa.

**E:** Já teve algum conflito/incidente crítica na empresa? Por favor, descreva a situação e a forma como a resolveu.

**E6:** Com funcionários nunca tive, damo-nos todos muito bem.

**E:** Que competências profissionais considera relevantes para um gestor para a consecução dos objetivos organizacionais?

**E6:** Organização, estabelecer bem as prioridades dos objetivos, ou seja, foco nos objetivos se eu tenho este objetivo não posso dispersar por outras coisas, se não chego ao final do dia fiz tudo menos o objetivo que tinha de fazer.

**E:** É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os colaboradores?

**E6:** Sempre, é o principal. Por exemplo sempre que há um feedback positivo, dar os parabéns, e sempre que as coisas não correm bem é dar apoio e dizer que desta vez não correu bem mais que vai melhorar e da próxima corre melhor e isso até deixa os funcionários mais motivados e não os deixa desanimar. Se tu estás com um problema e eu ainda te vou massacrar, isso ainda vai piorar.

**E:** Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os colaboradores?

**E6:** Nesta agência sim, excelente, aqui temos uma coisa muito boa que é o trabalho em equipa.

**E:** Quais as qualidades e competências que mais valoriza nos seus colaboradores?

**E6:** Primeira a entrega, eles entregam-se a isto, empenho. Depois a sinceridade, se houver um problema temos de o resolver, para mim são os melhores trabalhadores do mundo

**E:** Faz uma avaliação de competências aos seus colaboradores? Têm avaliação de desempenho? Anual? Como se processa?

**E6:** Sim anualmente. A caixa estabelece os itens que vou avaliar, já está predefinido e depois de uma escala de abaixo do esperado, dentro do esperado, acima do esperado eu dou a avaliação. Por exemplo concretização dos objetivos eu escolho uma das opções.

## Anexo I Grelha de análise de conteúdo: Percurso profissional

Tabela 4: Grelha de análise de conteúdo: Percurso profissional.

Categoria	Subcategoria	Descritores	Entrevistados	Unidades de registo
Percurso profissional do gestor	Formação base	Habilitações académicas	E1	"Tirei o curso técnico e profissional de agropecuária em Carvalhais. Bacharelato no Instituto Politécnico de Castelo Branco. E licenciatura e mestrado no IPB em Qualidade e Segurança Alimentar".
			E2	"Licenciatura em Gestão de Empresas."
			E3	"Licenciatura em Economia e Mestrado em Economia de Empresas."
			E4	"A formação básica é o 12ª ano."
			E5	"Engenharia Informática no Instituto Superior de Engenharia do Porto e mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto."
			E6	"Licenciatura em Gestão e Administração Pública."
	Anos de experiência	Anos de experiência na área de gestão	E1	"(...) vim para a cooperativa de Vila Flor e Ansiães em 1991, como assessor da direção e conselheiro. Em 2002 como presidente e gestor da cooperativa de Vila Flor e Ansiães. Sou ainda presidente da associação empresarial do distrito de Bragança (NERBA) e do agrupamento de defesa sanitária de Carrazeda e Vila Flor."
			E2	"Há 6 anos. (...) Atualmente sou gestor de uma empresa que comercializa equipamentos odontológicos. "
			E3	"Em cargos de direção desde 2016, ou seja, 6 anos. Em cargos de gestão tenho 10 anos de experiência. (...) Neste momento trabalho numa empresa de componentes e acessórios para veículos automóveis."

## Cursos de formação frequentados

## Cursos de formação na área de gestão

- E4 "Durante 30 anos geri um clube. No ramo empresarial mais ou menos um ano e meio. (...) o ser-se piloto de linha aérea e ser comandante é ser-se também gestor e nesse ponto de vista desde novembro de 2002, ou seja, 20 anos de gestão. Trabalho numa escola/academia de pilotos de linha aérea. "
- E5 "(...) foi a partir de 2008 que comecei a ser gestora de projetos (...) a liderar e chefiar equipas. (...) Hoje faço parte de uma empresa do ramo tecnológico."
- E6 "Como gestora 13 anos. Sou gerente de um banco. "
- E1 "Técnico superior de higiene e segurança no trabalho. Curso oficial de lagareiros. Curso de formador de formação profissional (...)."
- E2 "(...) em gestão de equipas, gestão de vendas e gestão de conflitos."
- E3 "Fiz um de TIC (tecnologia, informação e comunicação) e outro em SHT (higiene e segurança no trabalho). Para além disso inscrevi-me no doutoramento em 2019 (...)."
- E4 "(...) tenho um curso piloto de linha aérea. (...) neste momento estou a frequentar o mestrado em gestão de transporte aéreo numa universidade inglesa. (...) tenho formações contínuas todos os anos."
- E5 "(...) Fiz formação na área da qualidade, implementação de sistemas de qualidade e auditora. E uma certificação de PMI (project manager professional) é uma certificação internacional na área de gestão de projetos."
- E6 "(...) Tirei formação de formadores. Mas faço muitas formações internas todos os meses."

Fonte: Elaboração própria.

## Anexo J Grelha de análise de conteúdo: Desenvolvimento profissional

Tabela 5: Grelha de análise de conteúdo: Desenvolvimento profissional.

Categoria	Subcategoria	Descritores	Entrevistados	Unidades de registo
Desenvolvimento Profissional	Áreas de formação dos colaboradores	Diagnóstico de necessidades de formação	E1	<p><i>“Nós somos obrigados a dar 29 horas de formação anual. Normalmente é formação em horário laboral e no posto de trabalho. Temos formação para a qualidade e postura no trabalho, ergonomia, acidentes laborais (...) Fazemos um inquérito aos funcionários com algumas perguntas (...) e (...) normalmente tem lá o que acha que devia melhorar, se ainda se sente competente para estar nesse posto. Para eles fazerem a sua autoavaliação.”</i></p>
			E2	<p><i>“Sim eles são questionados (...) tentamos sempre que tenham formação (...) os comerciais são os que têm mais. Programa de faturação por exemplo (...) Excel (...) sempre que há necessidade fazemos. Algumas questões até conseguimos colmatar internamente, por exemplo alguém percebe (...) e explica aos colegas que tenham mais dificuldades.”</i></p>
			E3	<p><i>“(…) temos sistemas de reuniões que podem ser diárias, semanais ou mensais onde os colaboradores são questionados e são impulsionados a falar sobre tudo. Depois cabe ao supervisor desses técnicos e operadores comunicar como correu, quais são as necessidades. Tem de haver contacto, que às vezes é direto com o próprio colaborador, mas que a maioria dos casos é um contacto com o supervisor e é este que identifica algumas falhas e lacunas.”</i></p>
			E4	<p><i>“(…) foram sujeitos a uma avaliação sobre aquilo que são capazes ou não (...) e foram escolhidos através disso.”</i></p>

## Promoção de formação pela empresa

- 
- E5** *“(...) Uma vez por ano no mínimo há o levantamento das necessidades de formação, isto de uma forma mais formal. Mas o que acaba por funcionar melhor é os elementos mais seniores da equipa que acabam por estar mais próximos dos outros colegas, irem percebendo quais as suas necessidades e (...) arranja-se forma de internamente quem sabe passe o conhecimento a quem não sabe (...).”*
- 
- E6** *“(...) há sempre uma formação para todos, é sempre na horizontal (...) a caixa lança um produto novo, há sempre formação essencialmente mais direcionada a quem aplica (...).”*
- 
- E1** *“Sim.”*
- 
- E2** *“Sim é (...) os comerciais (...) não possuem licenciatura, no entanto, fazem muita formação (...).”*
- 
- E3** *“Algumas sim, nós temos formação interna sempre, mas temos formação externa também. (...) temos um volume de formação anual para os colaboradores bastante abrangente. (...) Tentamos ser um pouco abrangentes em todo o tipo de formação, mas temos um plano de formação anual, que é auditado por uma normal própria do setor automotivo e obriga a que haja um processo de recursos humanos muito desenvolvido que assenta em 3 pilares: A parte de recrutamento e seleção, a parte de formação e desenvolvimento e a parte da motivação. Baseado nesses pilares nós temos de formar estratégias e definir planos (...). É um processo de desenvolvimento formativo e no fundo as competências dos trabalhadores estão bastante desenvolvidas.”*
- 
- E4** *“Sim a empresa vai promover formação. (...) Os nossos colaboradores são pessoas com muita experiência profissional, quer na formação que tiveram, que é uma formação altamente especializada (...).”*
- 
- E5** *“Sim essencialmente (...)” Há (...) um plano de formação (...) as formações na nossa área são muito caras porque são muito específicas, uma vez por ano um grupo de pessoas diferentes fazem formação.”*
- 
- E6** *“Sim é.”*
-

## Desafios das organizações

## Requisitos de sucesso de uma organização

- E1** *“(...) uma das questões mais importantes é fazer a equipa, ou seja, (...) para teres sucesso tens de fazer a equipa e para fazeres a equipa tens vários procedimentos e para as PME é bastante complicado (...) Tens muita dificuldade em conseguir (...) que cubra todas as necessidades (...) é muito complicado ter pessoal altamente motivadas para o sucesso (...) Depois a comunicação é muito importante (...). não tens a possibilidade de meter e tirar pessoas (...) as pessoas são componentes pessoais, além de estarem a trabalhar na tua empresa, têm família, têm um conjunto de pessoas que se relaciona, o que às vezes em vez de ajudar não (...) se queremos ser uma equipa de topo temos de ter as variáveis certas para que haja sucesso. (...) O problema das chefias às vezes é que (...) perdem (...) a postura (...) ou seja, tu tens de conviver (...) confraternizar, mas não podes perder o equilíbrio e na maior parte das PME os donos das empresas às vezes perdem a noção (...).”*
- E2** *“Acho que os RH, é muito importante ter uma boa equipa. (...) uma das coisas mais importantes é a organização, transmitir aquela imagem profissional para os clientes (...) temos concorrentes muito fortes de multinacionais, que conseguem oferecer muitos mais produtos que nós. (...) incrementar que a clínica olhe para nós como parceiro estratégico (...) chegar aos clientes pelo bom serviço prestado.”*
- E3** *“(...) é a estabilidade económica, a questão da transparência para todos os stakeholders, a sustentabilidade ambiental e por fim, a gestão de recursos humanos, ou seja, o relacionamento com os recursos humanos, a parte da higiene e segurança no trabalho, mas também parte de desenvolvimento dos próprios colaboradores (...).”*
- E4** *“O principal desafio ou requisito são as pessoas, as pessoas compõem a organização, são a cara, são quem vai perante o cliente ser a imagem da empresa (...) Outra é a questão da credibilidade que a empresa vai criar (...) cumprir aquilo a que se compromete com o cliente (...).”*
- E5** *“(...) um investimento na equipa certa é o essencial. (...) Ter uma equipa altamente motivada é muito importante (...) a questão do mercado, para a empresa ter sucesso é fundamental que haja receção do mercado ao serviço ou produto oferecido pela empresa, ou seja, a empresa tem de estar sempre disponível para fazer as mudanças necessárias e para se poder adaptar ao que o mercado necessita (...).”*

## Desafios que o gestor enfrenta

- 
- E6** *“Para ter sucesso a primeira coisa é motivação da equipa, sem dúvida diria que 80% é devido a motivação da equipa, se a equipa estiver motivada conseguimos chegar lá (...) Depois tem de haver uma adaptação do produto ao cliente (...).”*
- 
- E1** *“(...) eu tenho de adaptar todos os anos os funcionários à atividade que está a ser prevista, ou seja, eu tenho que a cada momento avaliar o que é que já foi feito e o que tem de ser feito naquele momento (...) todos os dias tu aprendes maneiras de lidar com as pessoas. Ou seja, tens uma pessoa que não contribui com aquilo que devia contribuir para a empresa e tu todos os dias tens de aprender como o cativar, como é que o funcionário pode evoluir, alterar-lhe as funções. (...) quando as coisas não correm bem o funcionário para além de deixar de produzir aquilo que produzia passa a produzir menos, fica desmotivado. (...) E depois existe outra coisa (...) muito importante (...) é as ligações de liderança, ou seja, se um funcionário não te reconhece capacidades de liderança (...) quem sofre é a empresa (...). Depois há as formas de compensação, motivação, mas que o gestor tem de ter uma capacidade de observação e orientação muito grande. (...) É muito motivador quando estás a formar uma pessoa, quando contratas uma pessoa para o quadro e dás-lhe funções e essa pessoa está numa fase de abertura bastante significativa, quer crescer, funcionar, tem condições para evoluir, está motivado, aí é bonito, fácil e motivador (...) Depois há outras competências que são muito importantes que são o trabalhar em conjunto, fazer tarefas conjuntas (...)”*
- 
- E2** *“Concorrência muito forte. Melhorar a cada dia, tentar ter um produto e serviço novo, dar mais ao cliente para que olhe para nós como parceiro estratégico. Que veja que tenhamos um bom serviço, que chegue a tempo a entrega.”*
- 
- E3** *“(...) a gestão da satisfação e expectativa dos recursos humanos. (...) a integração da opinião dos recursos humanos no processo de decisão da empresa é muito desafiante, pois não é fácil. (...) existem quebras de motivação muito frequente e tem de ser geridas de alguma forma mais criativa (...) está a ser muito complicado recrutarmos pessoas que sejam capazes, que tenham o conhecimento mais ou menos consolidado.”*
-

## Atividade profissional

## Tarefas associadas à profissão do gestor

- E4** *“Um dos maiores desafios é o facto de que para muita gente a área Bragança é um sítio que fica muito longe, (...) Um dos principais desafios é, portanto, atrair pessoas (...) mostrar-lhe que há inovação e melhores condições para voar que noutra sítio.”*
- E5** *“É os recursos, falta de recursos, ou seja, temos muita concorrência internacional (...) temos de subir os salários dos nossos colaboradores para os manter, e subir preços para as empresas que nos contratam os serviços (...). “*
- E6** *“(…) Falta da população. Depois um bocadinho o digital, a parte do digital tira-nos muitos clientes, porque o cliente atualmente prefere recorrer a esses meios do que se dirigir aos balcões nem às agências para tratar de certos assuntos (...).”*
- E1** *“(…) tenho de gerir o expediente, gerir as atividades, a parte financeira e os recursos humanos. Também faço vendas, compras, entre outras (...).”*
- E2** *(...) Procurar novos fornecedores, novos produtos, distribuir tarefas, validar faturação, ver feiras internacionais. (...) ver a concorrência, clínicas novas, ver produtos que têm na clínica, acompanhar e saber o que nos rodeia a nível de produtos e de empresas.”*
- E3** *“Funções de direção. O meu departamento engloba 3 áreas: financeira, as compras e a área de RH. E no fundo a minha função é coordenar estas áreas, ver se estão a funcionar corretamente (...) efetuar pagamentos, emitir faturas, etc.”*
- E4** *“Contactos com alunos, familiares, com a autoridade nacional civil para certificar aviões, certificamos também a academia, contactos com a equipa de trabalho. “*
- E5** *“No fundo é aquilo que acaba por ser preciso. (...) todos os meses faço uma análise financeira à empresa, valido todas as faturas, (...) faço um controlo financeiro, isto é, como é que a empresa está, o que faturamos (...) os custos que temos, como está em termos de projeção anual, que previsão de contas é que tenho no final do ano. (...) intervir em todas aquelas coisas que no fundo não estão bem. (...) estudar concorrência, ver o que os outros estão a fazer, fazer um bocadinho de vigilância e pensar na estratégia da empresa.”*

## Percepção da profissão

- 
- E6** *“(...) distribuir os nossos objetivos pelos colegas e orientar. Fazer gestão de balcão, das tarefas diárias, ver o incumprimento, ver cheques, ligar a clientes, o atendimento ao público e depois entregar resultados.”*
- 
- E1** *“(...) é um indivíduo que vai gerir tudo que está à sua volta dentro de um determinado contexto de modo a conseguir tirar os resultados. (...) tem um conjunto de capacidades financeiras, uma quantidade de recursos de produção, tem um produto para produzir e tem pessoas para ajudar a produzir. (...) o objetivo é gerir os recursos, as pessoas e os utensílios/ equipamentos e a partir da organização desses componentes fazer nascer alguma coisa.”*
- 
- E2** *“Um comandante de um barco, é uma pessoa que gere uma equipa, coordena uma equipa e faz com que a equipa funcione. (...) é pôr a peça certa no sítio certo, saber a opinião dos colaboradores, entender como está tudo, ouvir e falar. “*
- 
- E3** *“(...) é uma pessoa que gere, planeia, é no fundo um estratega e esse princípio de gerir recursos, financeiros, materiais, humanos tem de o saber fazer de igual forma. Ou seja, não se torna assim tão necessário de ter capacidade e um cariz técnico. (...) confiar nas pessoas que tem esse cariz técnico abaixo dele. Tem de ser capaz de gerir a parte financeira, a parte material, humana e saber alocar essas responsabilidades, (...) planeamento e definição de implementação de estratégia (...).”*
- 
- E4** *“Um gestor é alguém que tem uma responsabilidade muito grande (...) fazer com que a empresa tenha resultados positivos (...) saber usar os recursos que tem disponíveis ou criá-los, ou, permitir que eles se desenvolvam para que hajam resultados positivos. Mas por vezes não é só olhar para os números. (...) tem de conseguir olhar de forma transversal para os vários setores da empresa, saber avaliar e equacionar tudo corretamente para que o resultado positivo seja alcançado. (...) ter uma visão estratégia de curto longo prazo (...).”*
- 
- E5** *“Alguém que tem a obrigação de pagar salários, de fazer pagamentos a horas e de cumprir as suas obrigações. (...) pagar aos fornecedores, pagar ao estado e esse é que tem de ser o foco, ter uma gestão sustentável. É o compromisso de cumprir os pagamentos. (...).”*
-

**Formação base e experiência de um gestor**

**Relação entre experiência e a formação adquirida**

- E6** *“Um gestor tem de ter múltiplas capacidades, a principal é a organização, (...) seguir as minhas metas, (...) saber liderar uma equipa.”*
- E1** *“as pessoas não têm experiência quando tem o primeiro contacto com a realidade de gestão. Tem de ter um conjunto de coisas intrínsecas, coisas próprias, há pessoas que nascem para serem gestores (...) Ninguém consegue ser gestor por muitos anos se parar no tempo, tem de ser uma formação contínua e na base daquilo que ele vai sentindo limitações e é nessa parte que é muito mais importante. Um gestor tem de ter sempre a parte sentimental coberta, ações de formação de coaching. Deveria ter um conjunto de pessoas que estejam sempre a dar-lhe motivação e analisar os objetivos mentais (...) é das coisas mais importantes na gestão.”*
- E2** *“Ter umas bases de gestão é muito bom, no entanto, ter um curso em gestão penso que não (...) Nisso é um bocado misto de organização. Uma pessoa tem de ser metódica e organizadas, independentemente do curso que tem, acho que pode ter sucesso. (...). Tem de ter algumas características, arriscar (...). Ter espírito. A experiência é um fator muito importante, com o tempo (...) com os erros aprendemos muito, até com os erros dos outros ver o que falhou naquela empresa (...).”*
- E3** *“Um gestor com cargos de direção, eu diria que o ideal era ter uma formação consolidada na área pelo menos a nível de mestrado. E uma experiência nunca inferior a 5 anos (...) assim torna-se muito mais fácil lidar e trabalhar algumas questões e com alguns desafios que surgem.”*
- E4** *“A formação base tem de ir para além dos números, para além do excel, (...) deve fazer uma formação prática dentro das áreas estruturais de algumas empresas, muito para além dos escritórios, ou seja, nas oficinas, nos pontos de trabalho com os clientes. Devem perceber exatamente quais são os problemas na empresa antes de assumir o cargo de gestão da empresa. A experiência só é importante se passar pelo contacto direto em determinados setores produtivos da empresa, tomar da realidade da empresa (...) Se por exemplo for uma empresa de camionagem, o gestor deve acompanhar meia dúzia de percursos para entender quais as dificuldades que estes enfrentam. Perceber quais são os problemas para carregar e descarregar, perceber se há falhas com as empresas que o contratam. Tem de perceber que existem essas coisas para que nos atos de gestão consiga criar formas de as evitar, às vezes certos pormenores fazem toda a diferença.”*

Relação dos anos de serviço e desenvolvimento de competências

- E5** *“Eu acredito que bases em gestão sejam melhores. A experiência conta muito (...) eu comecei como gestora de projeto, as minhas competências ao nível de gestão estavam confinadas ao projeto (...) E se calhar uma pessoa que tivesse formação em gestão já teria essa competência, ou seja, pessoas na área de gestão podem começar mais cedo a sua carreira com uma gestão melhor.”*
- E6** *“É sempre importante haver uma formação base. Depois também tem a ver com as características da própria pessoa, há pessoas que vão mais ao encontro, que são mais trabalhadoras, mais esforçadas (...) A nível de colaborador da caixa eu acho que não tem de ter grande experiência, tem sim de ter vocação para saber atender o cliente, saber apresentar o produto ao cliente, conseguir vender o produto e criar empatia com ele.”*
- E1** *“(...) Eu acho que há pessoas que podem estar 200 anos numa atividade e que não melhoram. (...) para ser gestor é preciso ter alguma sabedoria (...) É saber aplicar os conhecimentos que tem. A sabedoria é uma coisa que se baseia também na percepção, no feeling. (...) ter conhecimentos, estudar sempre, mas também ter vocação e ter um perfil para esse efeito. (...) Outra coisa muito importante é estar em contacto com outras pessoas da mesma área, ir a workshops, palestras (...)”*
- E2** *“(...) a experiência é fundamental. (...) conheço gestores novos que têm negócios geridos perfeitamente. (...) acho que com o tempo também vão ficar melhores (...) trabalho melhor hoje que há 3 anos.”*
- E3** *“(...) quanto mais experiência à partida mais poderá saber. Não acho que só a experiência seja suficiente, mas acho sinceramente que ter a experiência facilita, porque às vezes somos colocados em certas situações que depois, quer queiramos, quer não, se repetem e (...) já sabemos como agir.”*
- E4** *“Eu acho que não tem necessariamente de ter mais anos de serviço (...) ter um entendimento profundo sobre a área que está a gerir não tem obrigatoriamente que estar relacionado com ter “X” anos de experiência nessa gestão. Às vezes quem começa debaixo e passa por diversas áreas e por vários serviços, dentro de uma determinada área (...) acaba por ter um entendimento melhor sobre tudo (...) Porque por vezes há muitos erros cometidos pelos gestores que denotam que (...) têm o desconhecimento sobre o sentido prático da realidade. Se tiver experiência porque andou metido nos setores por baixo da empresa, por onde começou e*

Conflitos organizacionais

Valores do gestor e resolução de conflitos

*passou, certamente que essa experiência lhe transmitiu capacitação e valor para uma melhor gestão (...) Não é terem a experiência é saber tirar partido da experiência que têm. Nem toda a gente mesmo tendo experiência a consegue comunicar corretamente”*

**E5** *"Eu acho que mais do que o curso que a pessoa tirou e das suas habilitações, é muito importante (...) possuir um perfil de empreendedor. Obviamente que há um conjunto de muitas habilitações e skills que podem ser adquiridas através das experiências. Mas tem de existir um perfil direcionado para um gestor que não tem problemas em assumir mais risco, em tomar decisões (...) Em liderar pessoas (...)"*

**E6** *"Depende, acho que a experiência ajuda, mas não é tudo. Acho que uma pessoa com menos experiência consegue alcançar os mesmos objetivos que um gestor com muita experiência."*

**E1** *"(...) Para resolver problemas de qualquer empresa primeiro tens de ter bom senso, pensares não sou o dono da verdade. As vezes é preciso perder batalhas para se ganhar a guerra. As pessoas (...) tem de se manter abertos e ver até que ponto podem agir (...) Eu já tive milhões de conflitos, principalmente conflitos laborais, pôr-se no lugar do outro, ver até que ponto se podem encaixar as necessidades de um e de outro (...) E depois às vezes há uma coisa muito importante que é o tempo (...) porque ao fim de uns tempos pode ser que consigas resolver o problema. Depois há pessoas que nasceram para criar conflitos, é preciso (...) avaliar essas pessoas e encaixá-las para tentar criar o menor conflito possível. Eu tenho alguns funcionários conflituosos e eu não lido com todos da mesma maneira (...) dou-lhe mais atenção. (...) de forma que não criem problemas, (...) eles influenciarem a equipa (...) ponho-me no lugar deles, avalio as necessidades deles, vejo o que é normal e o que não é, mudo os de lugar se for preciso, oriento as coisas para que eles não criem muitas dificuldades, é preciso falar com eles. O mais importante nos funcionários é que tenham a cultura da empresa e deve ser transmitida a todos os funcionários "esta empresa existe por isto, com estas funções", para que as pessoas se enquadrem e integrem na cultura. Quando as pessoas têm uma cultura é mais fácil geri-las."*

Competências profissionais

Competências que o gestor  
mais valoriza

- E2** *“Não, tudo muito tranquilo. Já aconteceu algumas coisas com fornecedores (...) com a empresa que contratamos para fazer as entregas, pois os nossos clientes têm de receber os produtos na data certa, pois têm cirurgias marcadas e se o material não chega têm de desmarcar.”*
- E3** *“Já tive várias questões de conflitos, algumas são geridas internamente pelo próprio departamento. As vezes são conflitos ou divergência de opiniões à obtenção de um determinado resultado. Tornam-se mais completos quando são com níveis mais superiores, a nível da direção por exemplo. Às vezes existe discrepâncias, ou diferentes pontos de vista, ou exigências de um lado e isso tem de ser gerido de alguma forma (...) tento servir como mediador, tento retirar do processo em si, para tentar encontrar uma solução ou meio termo. Quando envolve relações interpessoais é mais complicado, as pessoas são aquilo que são (...).”*
- E4** *“Tem a ver com a qualidade das pessoas a contratar, quando se divulga que se vai fazer uma empresa de excelência tem de ser de excelência mesmo. Através da comunicação e às vezes ser intransigente (...).”*
- E5** *“Já tive muitos conflitos em muitas situações diferentes, com pares, com chefes, com subordinados (...) Quando nos surge um desentendimento (...) temos de ponderar, pensar e refletir sobre o assunto e falar com a pessoa em questão. Tentar dar a volta à situação, a comunicação é essencial. (...) Não pode haver conflitos porque isso influencia toda a gente. Tem de haver educação.”*
- E6** *“Com funcionários nunca tive, damo-nos todos muito bem. “*
- E1** *“Primeiras competências é ter conhecimento do que está a fazer. Ter conhecimento científico, ter uma visão do objetivo, as pessoas têm de ver mentalmente onde têm de chegar. Depois outra competência é conseguir conjugar todos os fatores de produção nas dosagens certas para que esse objetivo seja concretizado, nem mais nem menos, (...) ter as coisas altamente definidas. Mas primeiro tens de ter uma visão. Tens o objetivo e a visão daquilo que queres fazer. (...) visualizar as etapas de como lá chegar. (...) para fazer alguns objetivos deviam de ter etapas de avaliação intermédias (...) para ver se estou no bom caminho ou tenho de melhorar algo, isso é fundamental para o sucesso (...) Porque isso dá-te uma visão do que estás a fazer. “*
- E2** *“A organização é fundamental. (...) Ponho de parte as competências técnicas. E vou me focar nas competências de gestão e de relação interpessoal.”*

- 
- E3** *“Competências associadas à liderança, ou seja, um gestor deveria incorporar o ideal que estabelecemos de um líder, tem de gerar as motivações e expectativas, e satisfação dos seus trabalhadores. Acho que isso é não só a parte mais importante como também é a competência mais complexa de se adquirir. Porque as técnicas vão se aprendendo, quer com o tempo ou com formações e essas não. As interpessoais ou se têm ou para se treinarem é complicado. (...) através de formação não dá (...) por vezes os comportamentos das pessoas não mudam, não vai mudar assim de repente.”*
- 
- E4** *“Além de ter o curso básico, tem de saber ouvir, tem de ter competência humanas e essas competências valem 50% da capacidade de gestão global. E colocaria 50% nas competências profissionais e técnicas. E o grande problema de atualmente é a falta de competências humanas.”*
- 
- E5** *“Têm de ter uma visão muito estratégica (...) Tem de se perceber com quem tem de se falar, o que é que faz sentido atacar neste momento, que tipo de comunicação fazer para fora daquilo que nós temos, é uma visão estratégica e abrangente. Portanto, não pode ser focada, tem de pensar em tudo (...). “*
- 
- E6** *“Organização, estabelecer bem as prioridades dos objetivos, ou seja, foco nos objetivos se eu tenho este objetivo não posso dispersar por outras coisas (...).”*
- 

Fonte: Elaboração própria.

## Anexo K Grelha de análise de conteúdo: Relação entre a chefia e os colaboradores

Tabela 6: Grelha de análise de conteúdo: Relação entre a chefia e os colaboradores.

Categoria	Subcategoria	Descritores	Entrevistados	Unidades de registo
Relação entre a chefia e colaboradores	Feedback construtivo	Troca de feedback entre a chefia e os colaboradores	E1	<i>“Nas PME é muito frequente. Há sempre o conhecimento pessoal, funcional, familiar. E como por norma os colaboradores não são muitos, acaba por haver mais proximidade e a troca de feedback é sempre promovido. (...)”</i>
			E2	<i>“Sim. Nós tentamos sempre ver o que devemos melhorar, o que temos bem e mal com alguma regularidade.”</i>
			E3	<i>“(...)esse feedback tem de existir e é analisado anualmente com dois questionários, um de consciencialização e formação, e outro de satisfação e motivação. Depois é dado um feedback a esse próprio questionário. Também no sistema de melhoria contínua que foi implementado, existe igualmente feedback, porque implica que qualquer questão, qualquer problema, sugestão por parte do trabalhador pode ser implementado. Será apresentado e analisado e se fizer sentido é incluído nesse plano de melhoria contínua e a partir daí existe um prazo para se cumprir.”</i>
			E4	<i>“Sim muito.”</i>
			E5	<i>“Sim (...) Nós fazemos uma avaliação de chefias anónima para que as pessoas digam abertamente o que acham e o que sentem sobre a chefia. Porque (...) não sentem abertura de o fazer. (...) faço reuniões individuais (...) para perguntar o que acha, se está alguma coisa a correr mal, se há alguma dificuldade e as</i>

## Comunicação organizacional

## Ferramentas de comunicação utilizadas

*peças fecham-se, têm medo de falar e que sejam mal interpretados. Por isso que tentamos criar canais alternativos para que digam o que sentem sem medos. “*

**E6** *“Sempre. É o principal, por exemplo sempre que há um feedback positivo, dar os parabéns e, sempre que as coisas não correm bem dar apoio e dizer que desta vez não correu bem, mas que vai melhorar e da próxima corre melhor (...) deixa os funcionários mais motivados e não os deixa desanimar. (...)”*

**E1** *“Pelo menos é promovida (...) promove o diálogo entre as pessoas. Quando são questões fáceis é muito mais fácil haver correspondência e comunicação, quando são questões mais difíceis por vezes não se fala (...) “*

**E2** *“Da minha parte acho que sim. Fazemos de tudo para que isso aconteça.”*

**E3** *“(...) A comunicação tem vindo a melhorar muito. Com a criação desses instrumentos acaba por se tornar um pouco mais fácil. O sistema de melhoria contínua, faz com que as informações cheguem mais rápido à direção e, daí possa também fluir depois para os trabalhadores. (...)”*

**E4** *“Sim.”*

**E5** *“Nós procuramos o melhor possível nesse aspeto. Os dados normalmente são bastante satisfatórios dos questionários e já conseguimos perceber um problema numa equipa através deles (...) As pessoas não querem deixar os outros mal, não querem desiludir ninguém, nem deixar ninguém desconfortável.”*

**E6** *“Nesta agência sim, excelente, aqui temos uma coisa muito boa, é o trabalho em equipa.”*

Fonte: Elaboração própria.

## Anexo L Grelha de análise de conteúdo: Avaliação de desempenho profissional

Tabela 7: Grelha de análise de conteúdo: Avaliação de desempenho.

Categoria	Subcategoria	Descritores	Entrevistados	Unidades de registo
Avaliação de desempenho profissional	Avaliação de competências	Qualidades e competências do colaborador	E1	<i>“Há dois tipos de qualidades fundamentais as científicas, o saber fazer e as pessoais que é o saber estar. A pessoa tem de saber fazer as funções a que foi contratada e ter condições pessoais, seja a disponibilidade, motivação, a organização, a afetividade, para fazer aquilo que tem a fazer.”</i>
			E2	<i>“A sinceridade e empenho, a organização. Esforçarem-se para alcançar o objetivo da empresa.”</i>
			E3	<i>“(…) existem competências técnicas que valorizamos muito (…) hard skills que são muito importantes. (…) temos um ficheiro que tem as competências dos trabalhadores, no fundo (…) o ideal que a empresa precisa para aquela função e o que a pessoa possui. Podemos também colmatar algumas lacunas que existam com formação. Temos hard skills mais associadas à experiência em si e temos algumas soft skills, relacionamento interpessoal. Ou para alguns perfis mais superiores características de liderança ou de líder, ou gestão de tempo (…) Será decisivo em recrutamento e seleção essas competências, é algo que tem uma componente muito importante e (…) As competências decisórias acabam por ser as hard skills, alguém com mais formação, experiência. (...). É um mix de ambas, mas globalmente dá-se mais importância às competências mais técnicas e operacionais.”</i>

## Processo de avaliação do desempenho dos colaboradores

- E4** *“Competência técnica, como é óbvio a humana que engloba por exemplo a honestidade, responsabilidade, empenho, saberem trabalhar com a ética.”*
- E5** *“Proatividade, espírito crítico (...) tem sempre de procurar saber mais (...) Não é porque a minha função me diz que as minhas tarefas são estas, que eu não vou abrir um bocadinho mais e ajudar até outras pessoas. Ter garra e (...) vontade de aprender e capacidade.”*
- E6** *“Primeira a entrega, (...) empenho. Depois a sinceridade, se houver um problema temos de o resolver (...).”*
- E1** *“Sim. De 4 em 4 anos (...) Há objetivos dos trabalhadores em relação às tarefas que desempenham (...) e há a evolução do trabalhador a nível pessoal e a nível interprofissional, porque os trabalhadores têm uma curva no gráfico. Vão subindo no início e depois vão descendo e perdendo capacidades e é necessário contrariar isso (...) fazer avaliações intermédias para ver se estou no bom caminho ou tenho de melhorar algo. Isso é fundamental para o sucesso. Porque a diferença entre uma coisa bem-sucedida ou mal pode ser um pequeno detalhe. Se não fores avaliando no processo, muito dificilmente chegas ao final sem teres detalhes que saíram do caminho. É bastante frequente que dizem que se fosse hoje faria de outra maneira, porque terminaram uma tarefa e dizem isso, porque não foi avaliado intermediamente. Porque isso dá-te uma visão do que estás a fazer.”*
- E2** *“Fazemos, ainda não de uma forma muito metódica, ainda não é muito objetiva, (...) tentamos quantificar (...). Fazemos mensalmente, por causa de pagar comissões e assim. Estamos a trabalhar nos critérios, atingiu este objetivo recebe comissão, o que é uma forma também de os recompensar e aumentar a sua motivação.”*
- E3** *“Sim, a avaliação de desempenho é uma avaliação que nos instituímos em 2020, para os níveis mais baixos e avançamos por aí, baseados em competências e objetivos. Para níveis mais baixos (operador e técnico), temos menos objetivos e mais competências para avaliar. Para níveis mais altos temos o oposto (...). Para*

---

*cargos hierarquicamente mais abaixo, nomeadamente para técnicos superiores, supervisores, existe o sistema baseado em objetivos e competências. Que é feito anualmente (...)*

- 
- E4** *“Sim, é obrigatória. É feita anualmente. De início é uma entrevista (...) e análise do currículo, onde é necessário fazer uma avaliação inicial tendo em conta o seu currículo. E ao longo do ano fazem todos um pequeno curso de reavaliação das competências de cada um (...).”*
- 
- E5** *“Sim uma vez por ano, temos uma matriz que é do conhecimento deles, fazem a autoavaliação. E depois há uma reunião de feedback sobre essa mesma avaliação, em que se conversa um bocadinho sobre a evolução da pessoa e até mesmo de possíveis progressões.”*
- 
- E6** *“Sim anualmente. A caixa estabelece os itens que vou avaliar, já esta predefinido e depois de uma escala de abaixo do esperado, dentro do esperado, acima do esperado eu dou a avaliação. Por exemplo concretização dos objetivos eu escolho uma das opções.”*
- 

Fonte: Elaboração própria.