



Alcina Rosália Felicial Mbuende

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Coimbra, junho de 2023



Alcina Rosália Felicial Mbuende

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizada sob a orientação do Professor Wander Carvalho.

Coimbra, junho de 2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

DEDICATÓRIA

Dedico esta conquista a toda comunidade estudantil especificamente do ISCAC, aos meus amados Pais Abílio Mbuende e Teresa Jamba Felicial, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus Irmãos e a toda minha Família que estiveram presentes em toda minha trajetória mesmo estando longe, a Família Gomes que contribuíram bastante para conclusão deste trabalho. Em especial o meu amigo João Pedro Graça Silva Gomes que esteve presente em todos os momentos difíceis para a conclusão do mesmo.

Pedro Tchendauli pela grande força e um enorme apoio psicológico e não só, Tomás Sapalo por me ajudar em diversas situações para a conclusão deste trabalho. Aos meus demais amigos pela força e palavras positivas que me deram sempre! aos meus colegas que este trabalho sirva de uma fonte de pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e por ser o autor dela.

À minha família, por sua capacidade de acreditar em mim.

Mãe, o teu cuidado e dedicação deram-me força e esperança para seguir adiante.
Pai, a tua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinha nesta caminhada.

Aos Irmãos Mbuende com quem eu amo partilhar a vida, com vocês me sinto mais viva de verdade. Obrigada pelo carinho, a paciência e pela vossa capacidade de me trazerem paz.

A família Gomes pessoas com quem gosto partilhar a minha vida social com vocês tenho aprendido bastante.

Meu amado amigo João Pedro Graça Silva Gomes a ti só devo dizer gratidão por tudo.

Aos meus demais amigos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. E pela grande força que vocês me deram sempre.

Aos meus colegas com quem convivi ao longo da minha vida académica a troca de experiência e conhecimento académico compartilhados. Com vocês aprendi a refletir e nunca recuar diante de um obstáculo por mais difícil que seja, o meu muito obrigado a todos vocês.

Ao meu professor e tutor Dr. Wander Carvalho pela paciência, sei que não foi fácil tutorar uma estudante que chateia bastante deixando você sem folga quando menos se esperava.

RESUMO

O presente trabalho visa, buscar as várias abordagens de vários autores que abordem o tema sobre como é importante a valorização das competências e experiência dentro de uma organização (isto é revisão bibliográfica). Assim, para posteriormente apresentar o estudo feito e demonstrar os resultados obtidos. Dando resposta se as organizações valorizam ou dão importância devida as competências e experiência dos seus colaboradores, quer dos que já pertencem a organizações quer daqueles que virão a fazer parte da organização, isto é, no momento da contratação.

A avaliação por competência é um modo novo de avaliação e mesmo com todos os benefícios já mencionados, poucas empresas estão utilizando esta forma de avaliação por falta de conhecimento ou por existirem diversos pontos de atenção para que esta avaliação atinja todos os objetivos expostos.

A gestão empresarial está em constante evolução aprimorando seus processos e buscando métodos mais eficazes de obtenção de dados para a tomada de decisões relevantes às empresas. A gestão de pessoas possui novas ferramentas e modelos de avaliação que atualmente, podem fornecer um maior número de informações importantes. Com a avaliação de competências, é possível avaliar as atitudes dos funcionários, fator muito importante para o bom desempenho profissional.

Pretende-se de forma geral com este estudo, analisar que influência tem a avaliação de competências dos colaboradores para o sucesso nas organizações.

Numa visão específica busca-se:

- Estudar a relevância das organizações (CEOS), responsáveis de recursos humanos e técnicos de recursos humanos dão as competências e experiências dos colaboradores, para ocupação de uma determinada vaga;
- Até que ponto as competências podem contribuir para o sucesso de uma organização;
- Procura - se saber se hoje as competências e experiências estão ligadas com os objetivos a alcançar pelas organizações.

Este trabalho é constituído por quatro capítulos distintos. Na introdução enquadrámos o tema em estudo, os objetivos, apresentei o problema da investigação e justifiquei. O segundo

capítulo refere-se à revisão da literatura relevante, definindo conceptualmente “Avaliação por competências” e abordagens associadas ao conceito. Importa, aqui, a distinção pertinente entre competências transversais e competências específicas. Seguidamente, abordei a temática da gestão de competências e experiências, níveis e certificação de competências, atuando de forma fundamental sobre seus subsistemas. Na medida da incidência da importância da avaliação das competências dos colaboradores numa organização.

O terceiro capítulo pretende dar a conhecer o caminho metodológico traçado. Refere-se o modelo teórico basilar da proposta de intervenção em gestão de competências adotado, justifica-se o recurso à estratégia metodológica assente na investigação-ação e identificam-se os instrumentos e procedimentos utilizados para a recolha e análise de dados, respetivamente. Após apresentação do estudo e dos resultados obtidos, o presente trabalho irá apresentar a conclusão do mesmo e enfatizar aquilo que o presente estudo irá transmitir. E junto com algumas abordagens de outros autores poderá se dizer o que realmente é preciso nos dias de hoje, ou para se dar importância no que toca as competências e experiência dos colaboradores, visto que o mundo está em constante mudança.

Palavras-chave: Avaliação de Competências, Experiência, Recursos Humanos.

ABSTRACT

This work aims to explore various approaches from different authors that address the importance of valuing competencies and experience within an organization (i.e., literature review). The objective is to present the study conducted and demonstrate the results obtained. It seeks to answer whether organizations value or give due importance to the competencies and experience of their employees, both those already within the organization and those who will join it, specifically during the hiring process.

Competency-based assessment is a relatively new evaluation method, and despite the mentioned benefits, few companies are utilizing this form of assessment due to a lack of knowledge or the existence of various points of attention required to achieve all the stated objectives.

Business management is constantly evolving, improving processes, and seeking more effective methods of obtaining data for relevant decision-making. People management has new tools and evaluation models that can provide a greater number of important insights. Competency assessment enables the evaluation of employees' attitudes, which is a crucial factor for professional performance.

In general, this study aims to analyse the influence of employee competency assessment on organizational success. In a specific perspective, it seeks to:

Study the relevance given by organizations (CEOs), human resources managers, and HR professionals to the competencies and experiences of employees for filling a specific position.

Determine to what extent competencies can contribute to the success of an organization.

Investigate whether competencies and experiences are currently linked to the objectives that organizations aim to achieve.

This work consists of four distinct chapters. The introduction provides an overview of the study topic, objectives, presents the research problem, and justifies it. The second chapter focuses on the review of relevant literature, providing a conceptual definition of "Competency-based assessment" and exploring related approaches. It is important to make a pertinent distinction between cross-functional competencies and specific competencies.

The chapter then addresses the topic of managing competencies and experiences, levels of competency certification, and how they affect fundamental subsystems. It examines the significance of evaluating employee competencies within an organization.

The third chapter aims to present the chosen methodological approach. It introduces the foundational theoretical model of the proposed competency management intervention, justifies the use of the research-action strategy, and identifies the instruments and procedures used for data collection and analysis, respectively. After presenting the study and the results obtained, the conclusion of this work will be presented, emphasizing the key findings. Together with insights from other authors, it will highlight what is truly necessary in today's world regarding the importance of employee competencies and experience, considering the constant changes occurring.

Keywords: Competency Assessment, Experience, Human Resources

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 O ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DAS COMPETÊNCIAS	4
1.1 Competências em diferentes abordagens	4
1.2 Habilidades e sua divisão transversais (<i>soft skills</i>) e técnicas (<i>hard skills</i>)	7
1.3 Tipologias de competências	17
1.3.1 Competências individuais	19
1.3.2 Competências funcionais ou organizacionais	22
1.3.3 Competências essenciais	23
1.4 Componentes das Competências	23
1.5 Gestão de competências	27
1.5.1 As competências como atribuições.....	28
1.5.2 As competências como qualificações	29
1.5.3 As competências como traços ou características pessoais	29
1.5.4 As competências como comportamentos ou ações.....	30
1.6 O modelo de GRH e da Avaliação de Desempenho	31
1.6.1 A avaliação e Gestão do desempenho por competências.....	33
1.7 Os diferentes métodos de avaliação de desempenho	40
1.7.1 Qualificação e desempenho.....	45
1.8 Os métodos de avaliação	47
1.9 A apreciação do desempenho	49
1.10 Os objetivos da avaliação	50
1.10.1 O interesse para a empresa é triplo	50

1.10.2	O interesse para a gestão	51
1.10.3	O interesse para a gestão do pessoal.....	51
1.10.4	O interesse para o avaliado.....	51
1.11	Avaliação e qualificações de funções.....	51
1.12	Mapas de competências	51
2	MODELOS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	53
2.1	Modelos de competências	53
2.1.1	Modelos de Gestão de competências	54
3	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	58
3.1	Metodologia.....	58
3.1.1	Métodos teóricos.....	59
3.1.2	Métodos empíricos.....	60
3.2	População e amostra	64
3.3	Resultados	64
4	ANALISE DOS RESULTADOS DIAGNOSTICADO.....	65
4.1	Apresentação dos resultados em termos gráficos	67
4.2	Discussão dos resultados (Software SPSS).....	84
	FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	101
	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	102
	CONCLUSÃO.....	103
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
	APÊNDICES	115
	APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO DA INVESTIGAÇÃO.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 -Tipologia de competências.....	22
--	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- As cinco componentes da competência (Manual de competências).....	17
Tabela 2 - Tipos de competências individuais	20
Tabela 3 - Métodos de competências.....	26
Tabela 4 - Métodos de avaliação de desempenho	39
Tabela 5 - Comparação de Modelos de Competências	56
Tabela 6 - Critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo <i>Alpha de Cronbach</i>	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género dos inqueridos.....	67
Gráfico 2 - Faixa Etária.....	67
Gráfico 3 - Quão importante é a formação dos candidatos no momento de contratação?...	68
Gráfico 4 - Quão importante é a experiência dos candidatos no momento de contratação?	68
Gráfico 5 - Quão importante considera ser, o reconhecimento de um colaborador que possua mais soft skills e menos hard skills?	69
Gráfico 6 - Quão importante é os objetivos do colaborador estar alinhados com os objetivos da organização?	70
Gráfico 7 - Concorda com a seguinte afirmação? "A organização deve estar a par dos objetivos do colaborador?	71
Gráfico 8 - No enquadramento de novos colaboradores na sua organização, as competências e experiência à função são necessárias?.....	71
Gráfico 9 - Quão importante considera serem os conhecimentos teóricos para a atribuição de uma posição de responsabilidade?.....	72
Gráfico 10 - Quão importante considera ser a experiência para a atribuição de uma posição de responsabilidade?	73
Gráfico 11 - A organização onde trabalha dispõem de métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores?.....	74
Gráfico 12 - Quão importante é para si a existência de ferramentas de avaliação de desempenho?	74
Gráfico 13 - Quanta influência acredita que os problemas do dia-a-dia têm no desempenho	

dos colaboradores?.....	75
Gráfico 14 - Em que grandeza as regras definidas no exercício das funções, influenciam o desempenho dos colaboradores?.....	76
Gráfico 15 - Quanto impacto considera que a experiência passada de um colaborador pode ter no seu desempenho dentro da organização?.....	77
Gráfico 16 - Concorda com a seguinte afirmação: "Os fatores externos afetam diretamente os colaboradores e consequentemente o seu nível de empenho, produtividade e o ambiente organizacional."?	78
Gráfico 17 - Quão importante considera ser a participação dos colaboradores na tomada de decisões da organização?	79
Gráfico 18 - Concorda com a seguinte afirmação: "As competências e experiência de um colaborador são o fator principal para atingir os objetivos da organização."?	79
Gráfico 19 - Que importância que dá à autonomia dos colaboradores na resolução de problemas?.....	80
Gráfico 20 - A hierarquização das atividades é fundamental para o alcance dos objetivos?.....	81
Gráfico 21 - Quão importante considera ser o nível de satisfação dos colaboradores em exercer uma tarefa que lhe foi atribuída?	81
Gráfico 22 - Quão importante é os objetivos do colaborador estarem alinhados com os objetivos da organização?	82
Gráfico 23 - Qual é a probabilidade de a sua organização desenvolver um programa para capacitar e desenvolver as soft skills?.....	83
Gráfico 24 - Qual é a probabilidade de a sua organização desenvolver um programa para capacitar e desenvolver as hard skills?	84

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

α – Alfa.

ACA- Empresa de Engenharia e Construção.

β – Beta.

CEO – Presidente Executivo da Empresa.

CGD- Caixa Geral de Depósito.

CHA- Conhecimento Habilidade e Atitude

ECEDH- Empresa de Cursos e Especialização em Direção Hoteleira.

GRH- Gestão de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos.

Sig- Significância.

SIM- Sociedade Irmãos Miranda.

SBN- Sindicato dos Bancários do Porto.

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences.

INTRODUÇÃO

Na atual situação que o mundo atravessa grandes dificuldades económicas e dúvidas em relação ao futuro, as organizações vêm-se cada vez mais obrigadas a espelhar um desenvolvimento melhor em relação aos dos seus concorrentes. Para assim poder oferecer melhor qualidade do produto ou serviço para os clientes. E assim poder ter melhores resultados que atendam ou superem as crescentes expectativas de seus *stakeholders*. A sua sobrevivência depende do retorno que proporcionam a seus investidores em comparação com outras opções de investimento disponíveis no mercado e a sustentabilidade do negócio a longo prazo está diretamente vinculada à rapidez com que conseguem apresentar resultados.

O ser humano não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. As interações entre as pessoas diferem profundamente das que existem entre objetos meramente físicos e não biológicos. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem – se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar e vice-versa. Em face das suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que com a ação individual não conseguiria alcançar.

Partindo do princípio de que as organizações de sucesso, buscam a perpetuação de seus negócios desenvolvendo funcionários e considerando-os como sua principal fonte de inovação, visando o seu entendimento e a forma correta de conduzi-lo, na busca dos objetivos organizacionais previamente traçados.

Na minha perspectiva, as questões relacionadas com a avaliação de competências são cada vez mais temas de grande relevância quando falamos em gestão de empresas. Por um lado, e tal como me foi sendo transmitido ao longo do meu percurso académico, uma boa gestão de pessoas e equipas pode ser fundamental para o bom funcionamento da organização. Portanto, uma avaliação cuidada das competências profissionais e sociais e da experiência de cada colaborador pode fazer a diferença na construção de uma equipa que trabalhe em torno de um objetivo comum da junção de diferentes competências em que cada colaborador trabalha em volta de si próprio.

Considero que uma empresa que saiba o que procura em termos de competências na fase de recrutamento e que, conseqüentemente, ao longo do tempo vá avaliando o desenvolvimento de cada colaborador dentro da organização, será uma empresa capaz de construir uma equipa com pessoas certa no lugar certo dentro da organização para assim poder alavancar e cumprir com os objetivos e metas traçadas pela mesma.

É de extrema importância, para a organização, que os seus funcionários estejam envolvidos nas metas da instituição. Mas, o conhecimento das metas e a vontade de alcançá-las não basta para que estas sejam atingidas. Também, é importante que os funcionários tenham as competências adequadas para chegar aos objetivos.

A avaliação por competência é um modo novo de avaliação e mesmo com todos os benefícios já mencionados, poucas empresas estão utilizando esta forma de avaliação por falta de conhecimento ou por existirem diversos pontos de atenção para que esta avaliação atinja todos os objetivos expostos.

Com base na delimitação do tema proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: De que forma a avaliação de Competências e experiências podem ajudar na tomada de decisões das Organizações?

A gestão empresarial está em constante evolução aprimorando seus processos e buscando métodos mais eficazes de obtenção de dados para a tomada de decisões relevantes às empresas. A gestão de pessoas possui novas ferramentas e modelos de avaliação que atualmente, podem fornecer um maior número de informações importantes. Com a avaliação de competências, é possível avaliar as atitudes dos funcionários, fator muito importante para o bom desempenho profissional.

Como especifica Leme (2005), a avaliação por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar a identificação do que é necessário treinar nos colaboradores e para isso é necessário saber os conhecimentos, as habilidades, as atitudes ou os comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada possam alcançar os objetivos traçados pela empresa.

Pretende-se de forma geral com este estudo, analisar que influência tem a avaliação de competências dos colaboradores para o sucesso nas organizações.

Numa visão específica procura-se:

- Estudar a relevância que as organizações, CEO's, responsáveis de recursos humanos e técnicos de recursos humanos dão às competências e experiência dos colaboradores, para ocupação de uma determinada vaga;
- Até que ponto as competências podem contribuir para o sucesso de uma organização;
- Procuo saber se hoje as competências e experiências estão ligadas aos objetivos a alcançar pelas organizações.

Hipótese: As organizações dão importância a avaliação de competências e experiências dos colaboradores.

O trabalho é constituído por quatro capítulos distintos. Na introdução enquadra-se o tema em estudo, os objetivos e apresenta-se o problema da investigação, justificando-o. O segundo capítulo refere-se à revisão da literatura relevante, definindo conceptualmente "Avaliação por competências" e abordagens associadas ao conceito. Importa, aqui, a distinção pertinente entre competências transversais e competências específicas. Seguidamente, aborda-se a temática da gestão de competências e experiências, níveis e certificação de competências, atuando de forma fundamental sobre seus subsistemas. Na medida da incidência da importância da avaliação das competências dos colaboradores numa organização.

O terceiro capítulo pretende dar a conhecer o caminho metodológico traçado. Refere-se o modelo teórico basilar da proposta de intervenção em gestão de competências adotado, justifica-se o recurso à estratégia metodológica assente na investigação-ação e identificam-se os instrumentos e procedimentos utilizados para a recolha e análise de dados, respetivamente. O quarto capítulo respeita à enumeração e análise dos resultados descritos das atividades desenvolvidas no âmbito da avaliação de competências e experiências organizacional.

No final, apresentam-se as conclusões retiradas do estudo.

1 O ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DAS COMPETÊNCIAS

Neste capítulo abordar-se-á o conceito de competências, os critérios que devem ser observados ao fazer o levantamento das competências e os fatores que irão influenciar na escolha das competências para possibilitar a compreensão da avaliação de desempenho por competências.

1.1 Competências em diferentes abordagens

Oliveira (2008, p.159) diz que etimologicamente o termo competência existe há vários séculos e provém do latim *competentia* que significa “*o que está para vir*” ou “*o que está para se manifestar*”. Oliveira (2008) diz que o termo remonta à época medieval, onde o aprendiz, através dos conhecimentos do seu mestre, aprendia um ofício. Os resultados dessa aprendizagem, expressos em número e em qualidade das peças, ditariam a sua permanência na profissão.

Com a Revolução Industrial, surgem mais estudos associados às aptidões necessárias ao desempenho, não só relativamente à racionalização operada da mão-de-obra, como também às novas funções emergentes, que implicavam conhecimentos ao nível da literacia (Horton, Hondeghe e Farnham, 2002). Taylor (1911) foi um dos primeiros gestores e teorizadores dos tempos modernos a abordar a importância da eficiência no trabalho. Com esta premissa, o princípio Taylorista assentava na seleção e na formação de pessoas, através do aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas necessárias ao desempenho das tarefas operacionais da função. “O conceito de competência passou, então, a ter uma maior área de atuação, que acabou por englobar conhecimentos, habilidades e experiência voltadas para o exercício de uma função nas organizações” (Ceitil, 2010:89).

O termo competência é, pela primeira vez, usado por Richard Boyatzis (1982), que definiu como “*as características subjacentes de um indivíduo de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior*”. As competências podem compor-se em motivações, traços de carácter, autoconceito, atitudes e valores, conhecimentos e aptidões cognitivas e comportamentais (Camara, 2017).

Não há unanimidade sobre a definição de competências. Leme (2005, p 17) “apresenta várias definições de competências e salienta que existe uma essência em comum entre todas as definições de competências, destacando os pilares da competência”. Os pilares das competências são as três letras que formam o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude).

Entre outras, o autor traz a definição feita por Maria Odete Rabalgio (2006) que diz que competências são conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto no seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos.

Para Fleury (2002, p. 52) “*competência é uma palavra de senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa*”. E completa que o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. As pessoas dentro de uma organização trabalham com um objetivo comum, à medida que se desenvolvem as competências individuais e organizacionais.

A evolução das competências retrata o aumento na contribuição das pessoas para a organização, resgatando um conceito que sempre permeou a Gestão de Pessoas.

A autora Fleury (2002, p. 55) resume “*o conceito de competências como sendo um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor económico à organização e valor social ao indivíduo*”.

Lara e Silva (2004) explicam que definir as competências não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacidades devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

Ao fazer a definição das competências, segundo Leme (2005, p. 27), “*deve-se usar o bom senso quanto a quantidade de competências criadas, pois as instituições são diferentes, ainda que sejam do mesmo segmento do mercado pois cada qual tem seus próprios objetivos, suas crenças, valores e público-alvo*”.

A génese do conceito de competência deu-se no movimento taylorista. A necessidade sentida pelas empresas em usufruírem de trabalhadores eficientes mostrava-se conducente à importância atribuída ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas do desempenho das tarefas operacionais da função.

Acontece que fatores económicos, tecnológicos, organizacionais e culturais têm contribuído significativamente para a reestruturação não só da definição de competência como também do modo como estas são previstas e analisadas nos diferentes contextos organizacionais.

Ceitel (2007), na sua definição conceitual de competência diz que pode ser feita por referência a quatro conceitos distintos: mobilização, ação, hábito e avaliação. Deste modo a competência pode ser encarada como a capacidade ou hábito de mobilização de um conjunto de conhecimentos, habilidades, capacidades de ação e comportamentos estruturados para potenciar desempenhos de acordo com o fazer bem o que é suposto a pessoa fazer, dadas as qualidades que possui e o papel que desempenha (Le Boterf, 2005; Gilbert e Parlier, 1992, 1993; Cowen, 1991; in Jardim, 2008).

Shippmann et al. (2000), define competência como “*o desempenho de uma atividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber ou skill com ênfase no indivíduo, o qual contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais a tarefa ou função*”.

Spencer & Spencer (1993) referem que a competência pode ser entendida a dois níveis: ora como performance concreta, ora como traço ou característica pessoal, o que, ilustrado num icebergue, se traduz, respetivamente, na sua parte visível de que constam as habilidades (*skills*) e conhecimentos (*knowledge*) do indivíduo, competências que produzem e mostram resultados em um contexto de trabalho, sendo que a parte invisível compreende os motivos (*motives*), traços (*traits*), valores (*values*) e auto-conceito (*self-concept*) da pessoa, competências mais profundas e estruturantes da sua personalidade e que condicionam o seu comportamento citados por Silva, (2012); e Ceitel, (2007).

Cabral-Cardoso *et al.*, (2006) diz que esta situação se traduz numa relação de causalidade da competência com critérios de referência de efetiva e superior performance numa dada

atividade ou situação. Isto é, a competência é a causa que permite predizer o comportamento e a performance.

A segunda perspetiva entende a competência como resultado (comportamento), ou seja, *“resultado qualificado (competente) do desempenho”*. Ceitil (2007) diz, embora existam traços e características pessoais preditores de um desempenho superior (realidades em potência), é a sua expressão fenomenal e pela ação que a define. Quando aplicada a um determinado contexto, e desde que se torne evidente e suscetível de medida, a competência diz-se atualizada. Esta medição compreende, necessariamente, a definição de indicadores comportamentais, ou seja, *“exemplos de comportamentos que deverão ser observados quando alguém demonstra uma determinada competência”* Whiddert e Hollyforde (1999).

A definição conceptual de competência comporta outros campos, para além da perspetiva tradicional e da focada nos resultados, embora "seja de extrema importância salientar que, no contexto organizacional, as correntes de pensamento encontram-se divididas, entre traços ou características pessoais. E por outro lado, comportamentos ou ações" Ceitil (2007, p.100).

O mesmo autor, ainda assim, refere a associação do conceito de competência a atribuição e a qualificação. Do ponto de vista da atribuição, a competência é encarada como prerrogativa que determinados indivíduos podem e devem usar como sendo inerentes ao exercício de determinada função ou responsabilidade. Encarada como qualificação, a competência respeita ao conjunto de saberes ou domínios de execução técnica que tornam o indivíduo qualificado para o desempenho de determinado cargo. Contrariamente às duas primeiras abordagens, a competência revela-se como atributo intrapessoal, e deste modo, independente do desempenho do indivíduo, justificando-se a diferença entre ter competência para ser realmente competente.

1.2 Habilidades e sua divisão transversais (*soft skills*) e técnicas (*hard skills*)

O primeiro trabalho que deu inspiração para o surgimento dos termos habilidades *hard* e *soft* na área de gestão é atribuído a Katz (1974) que, no artigo *“Skills of an Effective*

Administrator” apontou que “um administrador de sucesso parece se apoiar em três habilidades, que podem ser chamadas de técnicas, humanas e conceitual” (Katz, 1974, p. 2):

- I. **Técnicas:** é o entendimento de, e proficiência em um tipo de atividade específica, particularmente aquelas que envolvem métodos, processos ou técnicas. Envolve um conhecimento especializado, habilidade analítica desse conhecimento e facilidade de utilizar ferramentas e técnicas. Essa é provavelmente a mais familiar por ser a mais concreta;
- II. **Humanas:** é a habilidade do gestor em trabalhar efetivamente como membro de um grupo e de construir um esforço cooperativo com as equipes que lidera. A ênfase é em lidar com pessoas e não coisas, como na habilidade anterior. Uma pessoa que possui essa habilidade desenvolvida está consciente de suas atitudes, premissas e crenças sobre outras pessoas e grupos. Há aceitação de ponto de vistas, percepções e crenças diferentes da dela, a comunicação e motivação também são desenvolvidas.
- III. **Conceitual:** envolve a habilidade de ver a empresa como um todo, isso inclui reconhecer como as várias funções da organização dependem uma da outra e como mudanças em uma parte afeta todas as demais. Há uma extensão para a visualização da relação da empresa com a indústria, a comunidade e as forças políticas, sociais e económicas.

A partir destas três habilidades primárias propostas por Katz, vários estudos procuraram refinar seu trabalho, enfatizando que os indivíduos precisam ser efetivos nas organizações em que atuam. O desdobramento do estudo de Katz (1974) “resultou na criação dos termos habilidades *hard* e *soft*” Parente, Stephan & Brown, (2012, p. 1006).

Massaro, Bardy e Garlatti (2016) realizaram uma ampla revisão das habilidades *soft* e identificaram que há uma crescente importância desse conceito. Pode-se observar que as *hard skills* estão alinhadas com as técnicas, as *soft skills* com as humanas e que, a habilidade conceitual requer um conhecimento das duas outras habilidades.

É imprescindível que as empresas estabeleçam um grupo de habilidades exigidas para o bom desempenho no contexto de trabalho, alinhadas com a estratégia organizacional, com

foco e a transparência nas funções e maior integração com a Gestão de Recursos Humanos. Chouhan & Srivastava (2014). Na atualidade, as habilidades são divididas em dois grandes grupos, as *hard skills* e as *soft skills*.

As *hard skills* são as habilidades técnicas, particularmente as que são obtidas por meio de formação profissional, académica ou da experiência adquirida. Cabral-Cardoso, Estêvão & Silva (2006). É importante ressaltar que a aprendizagem de habilidades técnicas, apesar de necessária, não é garantia que o indivíduo seja um bom funcionário ou um bom líder Jamison (2010).

As *soft skills* são as competências transversais, críticas, humanas e não académicas. Cabral Cardoso, Estêvão e Silva (2006) apontam que o conceito de competências transversais foi proposto por Robert Mertens para se referir as habilidades não relacionadas com a aprendizagem técnica.

São formadas por traços de personalidade, objetivos, preferências e motivação (Heckman & Kautz, 2012) e são importantes para manter posição e se tornar um bom líder (Jamison, 2010). Como as *hard skills*, as *soft skills* também podem ser aprendidas e desenvolvidas por meio de treinamento.

Cimatti (2016, p. 97) refere que os termos soft e hard estão sendo crescentemente utilizados e considera que as *soft skills* são essenciais no ambiente organizacional, pois são “um termo muito popular hoje em dia, usado para indicar competências transversais pessoais, tais como aptidões, linguagem e capacidade de comunicação, simpatia, capacidade de trabalhar em equipe e outros traços de personalidade que caracterizam as relações entre as pessoas”. As habilidades técnicas ou hard são necessárias para executar determinada tarefa ou série de tarefas e envolvem habilitações literárias, formação e/ou experiência adquirida.

Por outro lado, as habilidades genéricas ou soft envolvem aptidão para trabalhar em um ambiente colaborativo (Wikle & Fagin, 2014). São estas que possibilitam a resolução de problemas abstratos (Borghans et al., 2008).

Swiatkiewicz (2014, p.678) complementa detalhando as duas habilidades:

Hard: são habilidades técnicas, particularmente as adquiridas por meio de uma formação profissional, acadêmica ou da experiência adquirida, mas incluem, ainda, os procedimentos administrativos relacionados com as atividades da organização, tais como: saber operar/manusear máquinas, aparelhos e equipamentos, conhecimento de normas de segurança, conhecimentos de informática/programas, habilidades financeiras/contabilística, experiência profissional e técnica;

Soft: são habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, embora possam ser desenvolvidas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, tais como: capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipe/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta.

Robles (2012) refere que as habilidades soft são intangíveis e não técnicas e acrescenta que estas determinam as características dos participantes da organização como líderes, facilitadores, mediadores e negociadores. Tem mais relação com quem nós somos, do que o que sabemos e são essenciais para o ambiente de trabalho atual. Sendo importante para as relações de trabalho contemporâneas, elas também podem ser na tomada de decisões estratégicas. As habilidades *soft* são atributos pessoais que melhoram as interações individuais no desempenho do trabalho.

Ao contrário das habilidades *hard*, as quais são pessoais e um conjunto que auxilia o desempenho de um tipo de tarefa ou atividade, as habilidades *soft* são interpessoais e aplicáveis amplamente. (Hendarman & Tjakraatmadja, 2012) Um tipo de habilidade pouco estudada na literatura de gestão, mas não menos importante, refere-se as habilidades morais e éticas. Geralmente são incluídas como um tipo de habilidade transversal. Essa habilidade e suas interligações com outros tipos de habilidades, habitualmente, não são tidas como objeto de investigação. Swiatkiewicz (2014).

As habilidades morais, de acordo com Lind (2009), são também denominadas habilidades de julgamento moral e funcionam como um elo entre os ideais morais e a tomada de decisões. Apesar de ainda pouco estudada, pessoas honestas, íntegras, justas,

respeitadoras dos direitos do próximo, que não recorrem ao favorecimento ou outra forma de conduta socialmente inadequada possuem habilidade ética e moral. Lind, (2009).

Puga e Martinez (2008, p. 155) apontam que:

O gestor ético está responsabilizado com o seu público alvo, de maneira que possa evitar enganar o consumidor em relação a qualidade ou atributos dos seus produtos que oferece; tem respeito e valoriza os seus colaboradores, transmite e informa prontamente aos acionistas que estão ligados positivamente com o ambiente natural da organização, combina o benefício da organização com o benefício dos colaboradores, e geralmente, tem o comportamento de forma humana, justa e responsável.

De acordo com Kim e Kim (2013, p. 155) a habilidade moral está relacionada com a capacidade mental de “comportar-se consistentemente de acordo com os princípios éticos aceites e que devem ser praticados aos valores pessoais, aos objetivos e ações.

Para Lind (2009, p. 97), “um comportamento não pode ser chamado moralmente bom se não mostrar competência moral. Uma pessoa que quer ser boa apenas, mas não se esforça para atingir esse ideal, não é moralmente boa no sentido pleno da palavra”. As habilidades técnicas, transversais e morais são complementares e “os indivíduos com melhor desempenho possuem simultaneamente habilidades técnicas adequadas assim como habilidades transversais ou comportamentais (Shakir, 2009, p. 310).

Em uma pesquisa qualitativa, feita com alunos de mestrado em engenharia de tecnologia da informação, Nilsson (2010) verificou que as habilidades *soft* estão sendo mais valorizadas para a empregabilidade que as *hard*. Os resultados obtidos por Parente, Stephan e Brown (2012), a partir de uma pesquisa quantitativa, mostraram que “as habilidades *soft* e *hard* são complementares e juntas proporcionam uma melhor aquisição de habilidades estratégicas e também sugerem que quando há domínio das habilidades *soft* elas podem melhorar o domínio das *hard*” (Parente, Stephan & Brown, 2012, p. 1004).

Patacsil e Tablatin (2017), com o objetivo de identificar o *gap* entre as habilidades que os estudantes consideravam importantes e o que a indústria esperava, fizeram uma pesquisa quantitativa com alunos e supervisores de estágio em tecnologia da informação e

encontraram que os alunos consideravam as *hard* muito importantes, já os supervisores não tinham a mesma opinião. Em relação as *soft*, a comunicação e o trabalho em equipe foram as habilidades consideradas mais importantes tanto pelos alunos como pelos supervisores.

Os resultados encontrados por Bak e Jordan (2019), em uma pesquisa quali-quantitativa feita com consultores da área de logística, mostraram que as habilidades mais citadas foram as de comunicação, planeamento, iniciativa e (*soft skills*). Vidinha (2019), em uma pesquisa qualitativa realizada com 15 gestores de recursos humanos encontrou que a capacidade de comunicação, a escuta ativa, a empatia, a assertividade, a adaptabilidade, a proatividade, a criatividade e o dinamismo foram as habilidades mais valorizadas. Conhecimento de línguas e de legislação laboral, conhecimento de informática, em particular de Excel, bem como o conhecimento da função e do negócio foram as mais valorizadas, na ótica dos gestores entrevistados. As pesquisas supramencionadas, realizadas em diferentes áreas de atividades e com diferentes métodos, mostraram a importância das habilidades no contexto organizacional, sendo que as *soft skills* superaram as *hard skills*, na ótica dos respondentes das pesquisas. Corroborando os resultados das pesquisas, Davies, Fidler e Gorbis (2011) apontam para oito habilidades que serão relevantes nos próximos dez anos. *Sense-making*, inteligência social, pensamento original e adaptativo, transdisciplinaridade, alfabetização em novas mídias, pensamento computacional e gerenciamento de carga cognitiva. Pode-se observar o predomínio das habilidades soft no cenário projetado por Davies, Fidler e Gorbis (2011), mantendo a atual tendência.

Soft Skills: será a competência do futuro ser especialista seja em que área for já não é garantia de sucesso. A realidade é cada vez mais volátil, e o leque de exigências é cada vez mais diversificado para os profissionais do futuro.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências são sempre contextualizadas, portanto, não se limitam a um *stock* de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontram contidas restritamente numa tarefa. O trabalho deixou de ser um conjunto de tarefas associadas relativamente à descrição do cargo, mas sim, a expansão direta da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez

mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais quotidiano e rotineiro. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência exceto se forem comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (Fleury & Fleury, 2001).

Skills é um termo da língua inglesa, utilizado para designar a capacidade de concretização de uma ação, de forma rápida, eficiente e focada no objetivo. São as aptidões e as destrezas aplicadas por cada profissional para a execução de determinada tarefa (Viana, 2015). Já a palavra ‘*soft*’ - que traduzida quer dizer ‘suave’, ‘leve’ ou ‘fácil’, é contestada por Peggy Klaus (2007, p. 3), “*que afirma que o termo é um paradoxo, por acreditar que não existe nada ‘soft’ ao se tratar de soft skills*”. Klaus (2007) reitera que a aprendizagem destas competências é mais complexa e demorada do que a aprendizagem de competências técnicas.

De acordo com Vieira e Marques (2014) as *soft skills* são um conjunto de competências transversais e, neste conjunto, “aquelas que conferem ascendente, ou vantagem, na competição pelo emprego e pela sustentação de uma empregabilidade sustentável”. Os autores reiteram que as competências transversais representam um conjunto de competências pessoais e interpessoais. As competências pessoais acabam influenciando diretamente nos produtos, serviços e conseqüentemente nos resultados de uma organização. Na perspectiva individual, as competências ‘*soft*’ estão associadas com as habilidades que cada indivíduo tem ao realizar determinado trabalho e de se comunicar com os outros do grupo, está relacionada ao saber agir, mobilizar-se, aprender, transferir os conhecimentos, engajar-se, ter visão estratégica e assumir responsabilidades (Fleury & Fleury, 2001).

Entretanto, é necessário que as pessoas possam colocar em prática as *soft skills* para que, cada vez mais, consigam aperfeiçoá-las.

Viana (2015) considera as *soft skills* como habilidades intangíveis, que estão intrinsecamente relacionadas à personalidade do profissional. As *soft skills* são as habilidades que servem para mensurar o nível de especialização do profissional, ou seja, a forma como o indivíduo desempenha as tarefas, o modo de preparação e a competência

para o desempenho eficiente, no qual a capacidade de trabalho em equipa e a mestria dos saberes, como o saber agir em situações de conflito, tensão e pressão são domínios importantes. Estão diretamente relacionadas com as componentes afetivas e emocionais, como a capacidade de comunicação, de iniciativa, de hábitos pessoais e relacionamento interpessoal, que funcionam como complemento às *hards skills*, consideradas as exigências técnicas ou o conhecimento teórico, prático e científico.

Conforme ressalta Goleman (2001): As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração.

A autora Bertolini (2004) reafirma a importância das *soft skills*, pois defende a competência como centrada nas pessoas, as quais aprendem ao defrontarem-se de forma reflexiva com as situações concretas e as reconstrói por sua iniciativa, assumindo a responsabilidade pelo seu trabalho e a comunicação com o outro. A autora ainda afirma que as competências são recursos intangíveis de uma organização e a sua utilização ou administração depende da compreensão que delas se tenha e por isso é necessário que sejam modeladas através de recursos explícitos.

As *soft skills* apresentam duas características distintivas: são transversais e transferíveis. A sua transversalidade deve-se ao facto de serem competências comuns a vários contextos independentes, do domínio profissional e pessoal privado. E são transferíveis porque podem ser aplicadas num âmbito diferente daquele em que foram adquiridas e adequadas a várias profissões.

Efetivamente, as *soft skills* são atualmente indispensáveis não só para entrada no mercado de trabalho, mas principalmente para manter-se empregado; são comportamentos não técnicos necessários para o desenvolvimento da carreira profissional (Klaus, 2007, p. 1); São traços de personalidade, atitudes e comportamentos intangíveis que enfatizam as qualidades de um indivíduo enquanto líder, facilitador, mediador e negociador (Parsons, 2008, citado por Dabke, 2015, pp. 2-3); E são ferramentas imprescindíveis que

beneficiam o indivíduo à atingir o seu potencial (Muir, 2014, citado por Dabke, 2015, p. 3).

As *hards skills* são habilidades que podem ser aprendidas e facilmente quantificadas. Em outras palavras, elas são tangíveis. Você aprende *hard skills* na sala de aula, com livros e apostilas, ou até mesmo no trabalho. Elas são avaliadas durante os processos seletivos e comparadas com as dos outros candidatos (Crispino 2017).

Já Rainsbury (2002) define habilidades de *hard skills* relacionadas a aspetos técnicos para realizar várias tarefas no trabalho. Portanto, habilidades difíceis são basicamente cognitivas e são influenciadas pelo quociente intelectual.

As *hard skills* devem ser constantemente renovadas, atualizadas, buscando sempre maiores aprendizados. A cultura do aprendizado contínuo também chamado de Lifelong Learning, a formação contínua deve ser a tarefa de cada jovem profissional, que ao propiciar uma contínua aquisição e renovação de conhecimento, impede a rigidez mental e, por consequência, dos hábitos. *Soft skills* o profissional de uma organização, não é analisado somente pelos conhecimentos tecnológicos que possui, mas também pelo seu modo de agir, suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, filosofia de trabalho e personalidade (Levitt, 1974 *apud* Chiavenato, 2014).

As habilidades mais valorizadas desta perspectiva são as que não podem ser substituídas por robôs - habilidades cognitivas gerais, tais como pensamento crítico e habilidades socio-comportamentais, como gestão e reconhecimento de emoções que melhoram o trabalho em equipe (World Bank, 1992; FREY; Osborne, 2013).

Para Zarifian (1999) afirma que “competência não se limita a um estudo de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa”; ela “não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico”. Ainda de acordo com esse autor, competência seria uma inteligência prática estabelecida pelos conhecimentos adquiridos e transformados de acordo com a complexidade das ações (Zarifian, 1999).

Nesta senda, o conceito de competência flui sobre um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais, que movimentam conhecimentos e possibilitam o

indivíduo a agir sobre determinado problema, resultando em desempenhos profissionais superiores e alinhados com a estratégia da empresa, isto é, valorizam a atuação do indivíduo em prol de um contexto (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

Existem cinco componentes fundamentais para que um titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências: o saber (que são os conhecimentos), o saber fazer (que se caracteriza pelas habilidades e destrezas), o saber estar ou *soft skills* (que tem em consideração as atitudes e os interesses), o querer fazer (que consiste na motivação) e o poder fazer (que congrega os meios e recursos necessários para o desempenho de determinados comportamentos) (CEITIL, 2016).

As *soft skills* que um profissional deve ter, são características qualitativas, valores e forças intrínsecas e comportamentais, de uma pessoa ou de um conjunto de pessoas. Meneghetti (2008) afirma que o profissional deve saber servir o seu cliente, colegas de profissão, empregadores, ao próprio mercado. Definidas por Kechagias (2011) às *soft skills* como competências Intra e interpessoais são essenciais para o desenvolvimento pessoal e sucesso no trabalho. Incluem competências como comunicação, capacidade de trabalhar em equipe, adaptabilidade. Estas competências são difíceis de adquirir ou desenvolver, mas são o suficiente para causar impacto vitalício na vida profissional de uma pessoa, *soft skills* está voltada e orientadas para a comunicação, liderança e orientação resultados, por exemplo. “A competência não resulta somente do agir, mas de um querer e de um poder agir” (CEITIL, 2016).

As atuais mudanças, que verificamos no mundo organizacional, cujos dinamismos direcionam, cada vez mais, a uma necessidade de desenvolvimento de competências possíveis para a melhoria contínua e uma nova flexibilidade a nível organizacional, culminam em um aumento do seu potencial competitivo (CEITIL, 2016). Assim, as competências técnicas são importantes e necessárias para a qualificação, contudo gradualmente são as *soft skills* que ditam o futuro do colaborador.

O colaborador pode ser excelente a desempenhar a sua função, mas, se o seu perfil for completamente desadequado em relação à cultura da empresa, a probabilidade de as coisas correrem mal é maior (Capucho, 2018). Portanto, em relação ao trabalho concreto

que realiza no contexto empresarial, o objetivo é que, enquanto trabalha, aprenda a amadurecer a objetiva capacidade de conduzir uma produção com ganho da organização, de si mesmo e com reflexo social (Meneghetti, 2011).

Para Meneghetti (2014) a responsabilidade implica a resposta por parte do sujeito, em realizar a ação que se lhe apresenta cotidianamente, compreende-se que nesse sentido, ser responsável não é uma escolha, mas um facto que não pode ser eliminado a partir do momento que se existe, onde um evento acontece. O profissional do mercado de trabalho deve interagir com excesso de informação, o ambiente volátil e um mundo novas tecnologias (Moura, 2013).

Na realidade, independentemente dos conceitos, as competências são o que distinguem os indivíduos e estão na base do seu desempenho e sucesso. A nível organizacional, as competências são determinantes para o desempenho da organização e o alcance dos objetivos e resultados organizacionais, sendo fundamentais para o processo da gestão de Recursos Humanos tais como: Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, ou Formação e Desenvolvimento, que permitirá às organizações atrair, desenvolver e reter as pessoas de talento, ou “a diferença é que faz a diferença”.

1.3 Tipologias de competências

Ceitel (2007), refere-se que todo o comportamento associado a uma competência compreende cinco componentes essenciais sintetizadas na tabela abaixo descrita:

Tabela 1- As cinco componentes da competência (Manual de competências)

Saber	Conjunto de conhecimentos que permitam ao titular da função realizar os comportamentos associados a competências;
Saber-fazer	Conjunto de habilidades que fazem com que a pessoa seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui na solução de problemas que surjam no contexto do seu trabalho;

Saber-estar	Mais do que desempenhar as tarefas de modo eficiente e eficaz, importa que o comportamento do individuo se adequue às normas e regras da organização em geral, e do seu grupo de trabalho em particular;
Querer-fazer	O titular deverá querer realizar e desenvolver os comportamentos que compõem as competências;
Poder-fazer	A organização deve dispor dos meios e recursos necessários que possibilitem o desempenho dos comportamentos associados às competências.

Fonte: Ceitil, 2007, pp. 110

À semelhança das cinco componentes da competência consideradas por Ceitil (2007).

LeBoterf (2000) e Silva (2012) classificam as competências em dois grupos: saber (teórico, processual e contextual) e saber-fazer (operacional, experimental, social/relacional e cognitivo). O saber teórico integra os conceitos, os conhecimentos disciplinares, organizacionais, racionais e técnicos para uma execução e compreensão eficaz da tarefa; o saber processual incute no indivíduo a capacidade de saber como proceder/ fazer; o saber contextual respeita ao conjunto de saberes que o trabalhador detém relativamente ao contexto em que trabalha, métodos e técnicas de trabalho e meio em que se inserem.

Quanto ao segundo grupo importa referir que: o saber-fazer operacional respeita ao conjunto de métodos e instrumentos que o trabalhador domina quando aplicados na prática e que extravasam o simples saber processual; o saber-fazer experimental/empírico compreende o conjunto de conhecimentos retirados da experiência prática e profissional do indivíduo; o saber-fazer social/ relacional aborda as atitudes e qualidades pessoais do trabalhador, nomeadamente a sua disponibilidade para agir e interagir com os outros; o saber-fazer cognitivo associa-se à capacidade para tratar a informação e raciocinar, fundamental à formulação, análise e resolução de problemas, concessão e realização de projetos e tomada de decisões.

Jardim (2008) resume este tópico a três tipos fundamentais de competências: básicas, adquiridas, por excelência, na infância e no início da adolescência nos sistemas formais de educação, compreendem a capacidade de leitura e de escrita, a realização de operações matemáticas simples, o uso do computador e das tecnologias de informação, as noções elementares de ética e de relacionamento interpessoal; técnicas, diretamente associadas a uma profissão, podem ser adquiridas, em certa medida, nos sistemas regulamentares de educação e formação, mas também no exercício de uma determinada atividade laboral.

Gonçalves (2010) concentra a sua análise nas competências técnicas (ou específicas) e transversais. As competências técnicas encontram-se relacionadas com a atividade profissional, sendo próprias de uma determinada função, daí a noção de competências específicas segundo Cabral-Cardoso *et al.*, (2006); e Ceitil (2007). Os mesmos autores não garantem, no entanto, um desempenho superior na atuação profissional e pessoal porque, para tal, se espera que o indivíduo detenha um leque de competências transversais de que são exemplo competências comportamentais, como a inteligência emocional, o trabalho em equipa, a comunicação e resiliência.

Além do entendimento genérico do termo competência, faz-se necessário compreender os diferentes tipos de competências que podem ser encontradas nas organizações, independentemente do produto ou serviço a ser desenvolvido por elas. Evers *et al.*, (1998); e Neves *et al.*, (2006).

Existem dois tipos de competências, as transversais e as específicas. As competências transversais são aquelas que são passíveis de serem transferidas, pois são adquiridas no âmbito de uma atividade ou de uma disciplina e podem ser exercidas num domínio diferente. As competências específicas estão diretamente relacionadas com a atividade profissional, sendo hierarquizadas, ao contrário das competências transversais Ceitil (2007).

1.3.1 Competências individuais

As competências individuais, como o próprio nome sugere que, são aquelas competências (habilidades e capacidades) encontradas em cada pessoa e que refletem o conhecimento adquirido e as características intrínsecas, pessoais, daquele indivíduo.

As competências individuais são extremamente ricas e complexas, pois são resultantes do aprendizado recebido pela pessoa (seja o aprendizado do tipo formal ou informal) e da experiência acumulada por cada indivíduo a partir dos desafios pessoais e profissionais enfrentados no decorrer de sua vida. Le Bortef (1999) citado por Fleury & Fleury, (2007), ou seja, são consideradas individuais e únicas porque cada indivíduo faz uma interpretação singular, moldada pelo filtro de suas vivências, das informações e conhecimentos recebidos.

Segundo Fleury & Fleury, 2007, as competências individuais podem ser subdivididas em três categorias, a saber:

Tabela 2 - Tipos de competências individuais

BASE DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	DEFINIÇÃO
Competências de negócios	Relacionadas à compreensão dos negócios quanto a sua abrangência, conhecimento do mercado/ cliente, entre outros.
Competências técnico-profissionais	Relacionadas às habilidades e capacidades técnicas para exercer sua função ou atividade.
Competências sociais	Relacionada às habilidades e capacidades para interagir com os outros indivíduos (comunicação, sociabilidade, entre outros)

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury, 2007, p. 36

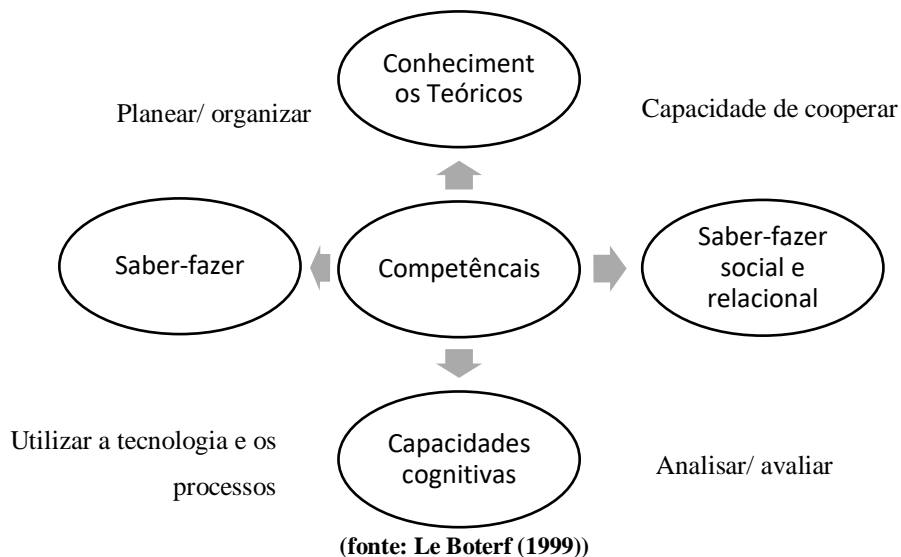
As competências individuais aparecem como uma combinação de saberes construídos pelo indivíduo a partir da sua própria história de vida, sua formação inicial e contínua, durante a experiência ao longo da vida e desenvolvida em três tipos de capacidades;

- Capacidade de ação, ou seja, a capacidade de otimizar os recursos, obter resultados, assegurar a qualidade e a segurança;
- Capacidade de reflexão, ou seja, a capacidade de analisar e resolver problemas e inovar;
- Capacidade de relacionar-se, ou seja, comunicar (ouvir e falar), negociar, trabalhar em equipa, entre outros.

Le Boterf (1999) cria uma tipologia que distingue os seguintes tipos de conhecimentos e capacidade nas competências:

- Conhecimento teórico: que integram os conceitos, os conhecimentos disciplinares, organizacionais e racionais sobre o contexto;
- Saber-fazer: a capacidade de executar, de realizar operações e de utilizar instrumentos e aplicar métodos e procedimentos. Este saber-fazer têm um carácter operacional, de aplicação prática ou de operacionalização dos conhecimentos teóricos;
- Saber-fazer sociais e relacionais, é a disposição de agir e interagir com os outros. Ou seja, a capacidade de cooperar com os outros;
- Capacidades cognitivas, dizem respeito a operações intelectuais, que podem ser mais simples (enumerar, comparar, definir, descrever) ou mais complexas (generalização indutiva, generalização construtiva, raciocínio analógico). Descrevem capacidades de combinação de saberes heterogéneos, de coordenação de ações para encontrar soluções e resolver problemas.

Figura 1 -Tipologia de competências



1.3.2 Competências funcionais ou organizacionais

As competências organizacionais são constituídas a partir da história da empresa, da sua cultura, do seu sistema de valores, da combinação de saberes individuais e coletivos, dos métodos de gestão e desenvolvimento das pessoas, das tecnologias existentes e dos ativos materiais e financeiros.

Estas competências estão refletidas na missão, na visão da organização e nos hábitos de trabalho partilhados das pessoas que fazem parte da organização. Segundo Green (1999), podem ser designadas por:

- Competências nucleares, ou seja, competências únicas e distintivas de uma organização. Fornecem a base para uma organização se desenvolver, para além dos seus produtos finais.
- Valores e prioridades da organização que pretendem criar um sentido de comunidade. Implicam uma partilha de crenças e da cultura, incluindo normas de comportamento.

As competências organizacionais são as “competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fins” da organização (FLEURY & FLEURY, 2007, p. 34) e são específicas a cada uma das áreas vitais da empresa.

Segundo Ruas (2002, *apud* SCOLA, 2003, p.44), “as competências organizacionais são aquelas coletivas que se desdobram em todo território ou espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização”. Em todo segmento produtivo se identificam habilidades e capacidades que constituem uma condição sine qua non para que uma empresa qualquer possa nela sobreviver, mas que são suficientes para gerar diferenciação.

1.3.3 Competências essenciais

De acordo com Fleury & Fleury (2007), a partir do momento que a estratégia competitiva é estabelecida em uma organização, a empresa deverá avaliar quais são as competências organizacionais que merecem o aprimoramento ou quais precisarão ser desenvolvidas, de modo que todas as atividades sejam direcionadas alinhadamente para a obtenção da vantagem competitiva idealizada.

Segundo os mesmos autores, as competências essenciais, também chamadas de competências-chaves ou *core competences*, são aquelas que diferenciarão a organização frente a concorrência e serão reconhecidas pelos consumidores, tornando-se fator decisivo para a sustentação das vantagens competitivas.

Para TAKAHASHI e TAKAHASHI (2007), a competências essenciais é um conjunto de habilidades de tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia. Representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades da empresa, tanto em nível pessoal como em nível organizacional.

1.4 Componentes das Competências

Existem cinco componentes fundamentais das competências, para que o titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências, são elas:

- O saber estar, que tem em consideração as atitudes e os interesses;

- O querer fazer, que consiste na motivação;
- O poder fazer que congrega os meios e recursos necessários para o desempenho de determinados comportamentos.

As cinco componentes das competências identificadas por Ceitil (2007), estão relacionadas com as cinco características das competências mencionadas por Boyatzis (1982), para além de ambos identificarem cinco aspetos das competências, têm em consideração, as motivações do sujeito, os seus conhecimentos específicos relacionados com a função que desempenha, os seus conhecimentos inatos que estão relacionados com os seus interesses e carácter do sujeito, a forma como o sujeito se vê e se insere ao nível da sociedade e por último, as competências cognitivas. Se o sujeito não tiver alguma destas cinco componentes, terá uma gap ao nível das suas competências, tendo de as preencher da forma mais adequada. Através da gestão de competências pode-se orientar as ações dos indivíduos de forma a construir-se uma organização eficaz, para que a mesma consiga atingir os objetivos a que se propõem (Ceitil, 2007). Segundo Bilhim (2000) para que se possam gerir de uma forma adequada as competências é necessário que exista uma boa gestão de recompensas.

As dimensões organizacionais da competência

Segundo Santos (2010) as competências podem assumir diferentes dimensões:

Essenciais: são as competências que diferenciam a organização perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência. Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização.

Funcionais: são as competências específicas de cada uma das áreas da organização. Estão presentes nas equipas e indivíduos de cada área.

Individuais: são as competências individuais e compreendem as competências de gestão. Apesar da dimensão individual, podem exercer uma influência importante no desenvolvimento das competências das equipas ou até mesmo da organização.

A Formação no Desenvolvimento de Competências

Kovács (2006) afirma que desde a Teoria do Capital Humano que cada vez mais se reconhece a ideia de que a capacidade de criar valor acrescentado através dos recursos

humanos, condiciona a posição competitiva das empresas, denotando-se a necessidade de investir na educação/formação e a importância da formação nas empresas.

Pina e Cunha *et al.* (2008) consideram que esta ênfase é colocada principalmente pela constante mutação em que a mesma sociedade se encontra, que se pauta pela inovação tecnológica, pelo aumento exponencial de funções de natureza cognitiva, pela diversidade humana, pela transitoriedade da relação de trabalho e pelo aumento da eficiência nos mecanismos de difusão de informação e do conhecimento. Desta forma, as Organizações devem dotar os indivíduos, seja por meios formais ou informais, de processos de Formação que os capacitem a vários níveis (Pina e Cunha *et al.*, 2008).

A formação tem por objetivo atuar na aquisição de novas competências (competências de que os colaboradores carecem), no desenvolvimento de competências (potenciar competências já existentes), na ativação proactiva de competências (motivacionais ou de desenvolvimento a nível pessoal do próprio colaborador) e na inibição de competências (competências subjacentes a objetivos antigos e a dinâmicas obsoletas) Camara, Guerra e Rodrigues, (2007).

Para Robbins (2009), existem fundamentalmente, quatro tipos de formação: a básica, que engloba saberes de carácter mais elementar, como ler e escrever; a técnica, que pressupõe o upgrade dos conhecimentos técnicos dos colaboradores; a relacional que está mais direccionada para os relacionamentos interpessoais e sociais e a cognitiva, que envolve atividades de lógica, raciocínio, entre outras. Como refere Madureira (2006: 54), “importa não confundir o conceito de formação “(enquanto técnica de incremento do desempenho imediato num determinado posto de trabalho, reforçando uma cultura e um projeto institucional já existentes)” do conceito de formação comportamental ou para a mudança “(enquanto processo integrador de uma revisão mais lata dos modelos organizacionais, culturais e comportamentais existentes)”. A formação comportamental engloba áreas do saber como a liderança, a gestão de equipas, a comunicação ou a gestão da mudança em que a mensurabilidade dos resultados é subjetiva, constituindo um desafio para os gestores. Torna-se, portanto, fundamental que os gestores e os líderes se tornem facilitadores e catalisadores das capacidades dos seus colaboradores e adotem práticas de gestão adaptadas às necessidades da envolvente Pina e Cunha *et al.*, (2008).

O Retorno proveniente destas ações “pode ser consubstanciado num aumento de eficiência, Numa maior rapidez de resposta, melhoria da qualidade do serviço, diminuição de Custos Ou aumento de receitas” (Oliveira, 2008 p.174).

No processo de formação, podem ser considerados diferentes métodos para promover diferentes tipos de competências a desenvolver como podemos verificar no quadro seguinte quadro descrito por Pina e Cunha *et al.*, (2008):

Tabela 3 - Métodos de competências

DESTREZAS BÁSICAS	COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	COMPETÊNCIAS INTEGRADORAS E CONCEPTUAIS
Simulações	Representação de papéis	Estudo de caso
Realidade virtual	Rotação de funções	Simulações
<i>AssesmentCenters</i>	<i>AssesmentCenters</i>	Realidade virtual
Rotação de funções	Simulações	<i>AssesmentCenters</i>
<i>Mentoring</i>	<i>Coaching</i>	Rotação de funções

Fonte: Pina e Cunha e tal. (2008:397)

Qualquer que seja o método utilizado, a formação atua nas competências a vários níveis: ao nível do saber (conhecimentos), ao nível do saber-fazer (habilidades e destreza), ao nível do saber ser/estar (atitudes e interesses) e também no querer-fazer (motivação), nunca esquecendo o poder-fazer (meios e recursos) Camara, Guerra e Rodrigues, (2007).

Denotar que a formação incidirá apenas sobre os níveis que constituem o foco da ação de formação, de acordo com os objetivos definidos previamente.

Em suma, a formação permite “aprender a saber, a fazer, a ser e no extremo das suas possibilidades, permite também aprender a aprender” (Pina e Cunha *et al.*, 2008: 378),

enfatizando a sua premência como vantagem competitiva, não só para os indivíduos, como para a organização.

1.5 Gestão de competências

Brandão (2012) diz que processo de trabalho dentro das organizações, desde seus primórdios até atualmente, visa atender à demanda dos clientes, e para isto são necessários profissionais qualificados para o desafio de mercado. A forma de se trabalhar é através de gestores que, representam a forma de conduzir as organizações dentro de um contexto globalizado e mapeado na sociedade e que tem em seu desenvolvimento a criação de ferramentas que, cada vez mais, procura obter ganhos. As empresas precisam de gestores com distintas responsabilidades, competências e técnicas, relacionados entre si, para que possam manter um alto nível de desempenho. Cada gestor e a maneira como trabalha, traz uma preponderância que se mostra evidente por meio de suas delegações. Considerar o desenvolvimento de múltiplas capacidades requer dos gestores uma escolha que, na maioria das situações, é um pensamento voltado às pessoas que integram as competências essenciais, como modelo de gestão.

A noção de competências e dimensões das competências individuais são: conhecimento, habilidade e atitudes; competências por escalas de complexidade.

Brandão (2005) continua dizendo que no final da idade média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo acabou sendo integrado à linguagem organizacional sendo comumente utilizado para se referir a capacidade de alguém para realizar adequadamente determinada atitude ou tarefa sobre atuação deste indivíduo no contexto organizacional.

Constituindo uma temática recente ao nível da gestão de recursos humanos, a gestão de competências surge como uma evolução do paradigma do posto de trabalho associado à denominada gestão científica do trabalho, de que Taylor foi figura de destaque. Acontece que “as exigências laborais da sociedade contemporânea revertem a favor de uma mão-de-obra qualificada e competente, adquirindo valorização crescente, num ambiente de

incerteza e turbulência, a flexibilidade sinérgica e a inteligência coletiva” (Ceitil, 2007 p. 49).

1.5.1 As competências como atribuições

Esta será, porventura, a perspetiva mais tradicional sobre o conceito e aquela que é mais frequentemente apropriada no que, chamemos-lhe assim, léxico institucional.

Segundo o dicionário da língua portuguesa contemporânea, publicado pela academia das ciências de Lisboa (2001), as atribuições são «funções, competências, poderes ou prerrogativas inerentes a um cargo ou a uma tarefa», podendo ainda o termo ser considerado como sinónimo de «jurisdição de uma autoridade».

Nesta perspetiva, as competências são consideradas como prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, sendo, por isso não contingenciais nem às características pessoais nem aos desempenhos específicos dos seus respetivos detentores.

Ceitil (2007), as competências são um dado, um elemento externo à pessoa, que é adstrito a um determinado papel organizacional ou social que essa pessoa desempenha. Por isso, a competência existente como elemento formal, quer a pessoa a use ou não.

É com base nesta perspetiva que ouvi e vi, em alguns documentos, inclusive documentos oficiais, que determinado cargo, função para uma pessoa, têm de obter competências para ocupação de uma determinada coisa, ou ainda que é a ele ou ela que lhe compete exercer tal prerrogativa, não pelo facto de se considerar que é a pessoa mais adequada para o fazer mas sim, pelo simples facto de que tem o direito ou obrigação de o fazer; por inerência direta do exercício de um determinado cargo ou função. Pina e Cunha et al., (2008).

Na gestão de recursos humanos esta perspetiva sobre as competências é utilizada particularmente na adaptação de alguns sistemas mais ou menos tradicionais de descrição e qualificação de funções onde se passa a designar por competências aquilo que, em modalidades mais clássicas, se designaria por responsabilidades e conhecimentos, do mesmo modo inerentes ao exercício de determinadas funções Ceitil (2016).

1.5.2 As competências como qualificações

Pina e Cunha *et al.*, (2008), nesta perspetiva, enfatiza a noção de competências como um conjunto de saberes ou de domínio de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, ou seja por via da formação profissional, seja ainda, e de acordo com a recente declaração de Bolonha, por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida.

Neste contexto, dir-se-á que uma pessoa está qualificada para o desempenho de um determinado cargo ou função se tiver um conjunto de formações reconhecidas como válidas para garantir a qualidade do seu desempenho no exercício desse cargo ou função.

Tal como na perspetiva das competências como atribuições, a perspetiva das qualificações enfatiza a ideia de que as competências são entidades ou atributos extra-pessoais, quer dizer exterior às pessoas e que podem ser atribuídos ou adquiridos por essas pessoas através de agentes externos Ceitil (2016).

Quer isso dizer que, nestas duas perspetivas, as competências são entendidas como independentes do desempenho, ou seja, que uma pessoa pode ter as competências necessárias para uma determinada finalidade sem que, todavia, o seu desempenho reflita necessariamente os resultados concretos que seria legítimo esperar do exercício dessas mesmas competências.

Assim, tal como na primeira perspetiva que analisei, uma pessoa pode ter as atribuições para o exercício de uma atividade. Sem, todavia, as exercer, também nesta segunda perspetiva uma pessoa pode ter as qualificações necessárias para uma determinada função, sem que, igualmente, essas qualificações se reflitam necessariamente no seu desempenho.

1.5.3 As competências como traços ou características pessoais

Se a perspetiva das atribuições talvez possa ser considerada como a mais clássica das perspetivas sobre as competências, a perspetiva dos traços ou características pessoais é seguramente a mais conhecida, difundida e, porventura, a mais amplamente aceite e até aplicada, nos atuais sistemas que se afirmam como sendo de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências. Pina e Cunha *et al.*, (2008, p. 378).

Nesta perspetiva segundo a qual se define aquilo que uma pessoa é por aquilo que ela realmente faz, é claramente oposta a outras correntes em psicologia, por exemplo as de pendor predominantemente analítico, onde, pelo contrário, as ações das pessoas são entendidas como uma espécie de repetição de esquemas, seja mental, seja comportamental, herdados do passado e profundamente estruturados na personalidade dos sujeitos.

1.5.4 As competências como comportamentos ou ações

Tendo como base as linhas de investigação anteriormente referidas, esta perspetiva enfatiza o conceito de competências, enquanto comportamentos ou ações.

Se bem que possam existir, de facto, características pessoais, ou traços, nas pessoas que apresentam elevados níveis de performance, que são diferentes e distintos em relação às pessoas que não evidenciam esses níveis de performance, o que realmente conta, para esta perspetiva, não é a presença ou não desses traços, mas a sua expressão fenomenal e pela ação. Ceitil (2016).

Dito de uma forma mais simples, a questão põe-se do seguinte modo: de pouco interessa que uma pessoa possua um conjunto de traços ou características pessoais, eventualmente preditores de um bom desempenho, se esse bom desempenho não ocorrer.

Neste sentido, a segunda perspetiva que estou a analisar, a competência só existe, e só pode ser considerada como tal, na ação. Assim, é possível, por exemplo, que uma determinada pessoa possa ter características e traços pessoais adequados para um bom desempenho, mas, nos contextos e na prática reais, não o evidenciar. Dir-se-á, nestes casos, que a pessoa tem possivelmente, a capacidade a potencialidade para desempenhar bem determinadas atividades. Ceitil (2016).

Enquanto os traços e as características são realidades em potência, as competências são realidades em ato, e como tal visíveis, observáveis e naturalmente mais facilmente mensuráveis. Assim, enquanto as descrições de funções apresentam as tarefas específicas que devem ser realizadas numa determinada atividade ou função, as competências constituem os modos como essas tarefas ou atividades devem ser realizadas, para se traduzirem em elevados níveis de performance.

1.6 O modelo de GRH e da Avaliação de Desempenho

No decorrer das últimas décadas, o trabalhador passou a ser visto dentro das organizações como um ser pensante e complexo. Ele também evoluiu sua posição, exigindo participação nas decisões, organizando-se através de sindicatos, grupos e comissões internas e, muito mais que tudo isso, passou a ser a chave principal para o sucesso e competitividade das empresas. Chiavenato (2004).

A ideia de criar mecanismos que tornassem o colaborador mais produtivo surgiu apenas nas primeiras décadas do século XX, com a estruturação da função pessoal influenciada pela visão Taylorista e sua gestão científica. Neste modelo, o trabalhador é visto como “homem máquina”, que não possui ambições de crescimento, é preguiçoso e capaz de desempenhar atividades simples e repetitivas. Gomes *et al.*, (2008).

O seu comportamento traduz-se na resposta aos estímulos, cabendo à gestão pensar e desenhar os estímulos certos para que o trabalhador execute o que a gestão pretende. A responsabilidade pelo bom ou mau desempenho do trabalhador decai ao seu superior que precisa recrutar, treinar, controlar e cobrar resultados de seus colaboradores, e como consequência, oferecer um bom programa de remuneração que inclua esses estímulos. Chiavenato (2004).

Segundo Gomes *et al.*, (2008) a filosofia Taylorista foi de suma importância porque suscitou novas questões para as quais não existia resposta ao tempo, tais como: processos de seleção (decorrentes da divisão do trabalho), necessidades de formação, avaliação de desempenho e gestão de incentivos. Estas questões exigiram maior sofisticação na organização do trabalho e nas pessoas. Casado, 2002 diz que após diversas transformações, o modelo tradicional inspirado na gestão científica taylorista perde forças e necessita de mudanças.

Gomes *et al.*, (2008) diz que com o surgimento de sindicatos e maior exigência por parte dos trabalhadores no que diz respeito à saúde, segurança e regulamentação das profissões, surge o Modelo das Relações Humanas, em meados dos anos 1920, onde o homem passa a ser visto como um todo, e sua natureza humana é considerada um importante fator no desempenho do mesmo. Este modelo, que ganhou corpo a partir dos estudos de Hawthorne em 1924 buscava equilibrar a visão humanista e a lógica da eficiência

económica. Ou seja, tratava-se de procurar uma resposta para a questão de como maximizar o potencial dos colaboradores sem deixar de lado o bem-estar e a qualidade de vida.

Casado, (2002 p. 249) na década de 1980 surge um novo conceito, nomeado como Modelo dos Recursos Humanos. Nele, “diferentes fatores se inter-relacionam no processo motivacional: dinheiro, aspetos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento”.

Gomes *et al.*, 2008 afirma que esta evolução surgiu com o desprendimento da conotação tradicional do RH, tornando-se uma peça fundamental na estratégia do negócio na medida em que podem contribuir para reforçar a posição competitiva da empresa. Mas ao contrário da gestão científica que pressupunha um comportamento estandardizado dos indivíduos, isto é, que todos respondem de igual modo aos mesmos estímulos, o modelo de GRH reconhece as diferenças entre indivíduos, pelo que o empenho e a contribuição de cada um para a estratégia competitiva implica da parte da gestão um esforço no sentido de lhe criar as condições e propiciar a formação e desenvolvimento mais adequadas ao seu perfil, para que o colaborador alcance os objetivos estabelecidos.

Gomes *et al.*, 2008 diz que o maior contributo do progresso da Gestão dos Recursos Humanos foi a ideia de que cada indivíduo possui diferentes características e, conseqüentemente, diferentes contributos. E daí a necessidade de uma avaliação do desempenho individual, para que se possa mensurar este contributo, levando em consideração as suas potencialidades. Acompanhando esta evolução, os programas de avaliação de desempenho não são recentes em nossa história.

Em 1842, o governo americano aprovou a lei que previa a criação e a aplicação de um relatório anual aos chefes de departamento do serviço público federal, que avaliava sobretudo o desempenho e a necessidade de substituição dos mesmos. Em 1880, o exército americano desenvolveu um sistema mais funcional de avaliação de desempenho, mas que só se assemelhou aos hoje conhecidos após a Segunda Guerra Mundial (Chiavenato, 1998).

Popularmente utilizada para o recrutamento, seleção e desenvolvimento dos militares até à década de 1960, a avaliação de desempenho passou a ser desenvolvida e utilizada também no meio organizacional, primeiramente para a seleção de executivos, e

posteriormente para mensurar recompensas, pagamentos e promoções em meados da década de 1970 (Mattos, 2003).

A partir de então, acentuaram-se as necessidades das empresas de garantir uma maior eficiência dos recursos humanos para colmatar aspetos sociais importantes decorrentes da globalização, dos choques petrolíferos e das mudanças tecnológicas. Evoluiu o conceito de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, o pensamento estratégico das organizações, influenciada pela obra de Peter Drucker sobre o conceito de gestão por objetivos e definição de metas em conjunto com os trabalhadores (Marras *et al.*, 2012; Cunha *et al.*, 2010).

Caetano (1996) afirma que nos anos 1990 surgiram discussões sobre outros aspetos, que até então não haviam sido debatidos, como por exemplo o contexto em que a avaliação ocorria. Esta abordagem salientava três pontos: a organização enquanto processo social dos trabalhadores (através das relações interpessoais), o momento específico da avaliação (reuniões e sessões do processo) e a perceção da avaliação (o rigor e a precisão dos pareceres dos avaliadores).

No cenário atual, as organizações buscam através de diversas ferramentas incorporar, motivar e desenvolver seus talentos para superar a concorrência. Não somente isto, faz-se de suma importância que se crie um ambiente que harmonize a lucratividade com uma nova geração de trabalhadores, que estão cada vez mais informados, exigentes e qualificados (Lang, 2014). Estas necessidades sugerem o desenvolvimento e uso de ferramentas de gestão, como a avaliação de desempenho – que pode ser ao nível individual, de equipa ou organizacional. Pereira (2013).

1.6.1 A avaliação e Gestão do desempenho por competências

Em decorrência destas mudanças e do aumento da complexidade das relações Intra organizacionais, o conceito e a visão da avaliação do desempenho humano nas organizações também evoluiu.

Para Pereira (2013), as empresas se preocupam com esta metodologia pois a sua ausência ou inadequada aplicação impossibilita um sistema integrado e eficaz de gestão organizacional. A autora também reitera a importância da criação de elementos e estudos

voltados às relações individuais e da organização como um todo, já que “a essência da avaliação de desempenho está no que motiva o comportamento das pessoas no domínio do trabalho, ou seja, o que as faz querer fazer com benefício para a organização” (Pereira, 2013, p. 13).

O sistema de avaliação de desempenho é definido como “um conjunto de normas e procedimentos que torna viável a leitura ou o diagnóstico da gestão do desempenho, obtendo informações para o desenvolvimento das pessoas, incentivos salariais, movimentação de pessoal, entre outros.” (Odelius, 2017).

Serrano (2010) aponta seus principais objetivos:

- Determinar aspetos positivos e negativos, qualidades pessoais e rendimento do colaborador;
- Avaliar o desempenho individual e sua adequação à função;
- Permitir formular critérios voltados à política salarial, promoções e premiações por mérito;
- Controlar o grau de correspondência indivíduo-obrigações, bem como readequar objetivos individuais e criar metas;
- Estimular o colaborador a superar-se, na busca por uma classificação cada vez mais alta, entre outros. Todavia, é importante referir que tais objetivos são pretendidos em sua totalidade, mas raramente são cumpridos em simultâneo, razão pela qual podem gerar efeitos negativos, ou mesmo perversos, como serão discutidos mais adiante.

Para Almeida (2008), a avaliação de desempenho é definida como um processo formal e sistemático que busca avaliar os resultados individuais em face dos objetivos previamente estabelecidos, possibilitando detetar desvios que mereçam maior atenção e desenvolvimento. Na perspetiva da Economia do Trabalho, o desempenho de um funcionário depende da somatória de três fatores: as suas aptidões inatas, as suas qualificações ou o seu capital humano acumulado, e o seu esforço.

Medidas quantitativas são frequentemente consideradas mais objetivas e mais fáceis de serem calculadas, com a finalidade de se justificar o cálculo de um bônus ou uma

remuneração variável, por exemplo. Já as avaliações qualitativas são mais subjetivas e podem ser utilizadas para evitar falhas comuns das medidas quantitativas, como um baixo desempenho resultante de uma situação incontrolável, como por exemplo um fenómeno natural ou uma crise económica do mercado (Lazear & Gibbs, 2009).

A gestão do desempenho surgiu como um conceito mais amplo e está intimamente ligada às técnicas utilizadas pela avaliação de desempenho. O termo gestão envolve três vertentes: planeamento, acompanhamento e avaliação. O planeamento diz respeito à fase de estabelecimento de metas, objetivos, indicadores e recursos necessários. O acompanhamento é justamente a fase de acompanhar e garantir que a avaliação ocorra como o planeado, buscando prever e solucionar possíveis desvios e falhas identificadas. E a avaliação compara os resultados alcançados e esperados. A junção destas duas últimas fases promove o que chamamos de mecanismo de feedback de desempenho (Guimarães, Rosa & Ramagem, 1998).

Para Aguinis (in press citado por Gomes *et al.*, 2008, p. 484) a gestão do desempenho pode ser definida como “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização”.

Gomes *et al.*, (2008) complementa a definição de gestão do desempenho como um processo onde se define os padrões de resultados organizacionais que estão em acordo com os objetivos e estratégia da organização, e para se atingir seus objetivos faz-se necessário satisfazer as seguintes atividades:

- Definir os objetivos organizacionais, das equipas, departamentos e individuais;
- Implementar um sistema de avaliação de desempenho;
- Promover formação e desenvolvimento;
- Promover processos de *feedback* e *coaching*, onde se possa refletir processos passados e apontar melhorias futuras;
- Planear carreiras e gerir de/pela cultura.

Gomes *et al.*, (2008) aponta que a gestão do desempenho tem sido muitas vezes limitada à avaliação do desempenho, onde se pressupõe que a importância está somente no

desempenho e contributo individual de seus membros. Mais que isto, o desempenho está muito além da relação homem-trabalho. O desempenho está diretamente influenciado por diversas fontes, nomeadamente: práticas organizacionais, práticas de liderança, problemas pessoais, aspetos relacionados com o posto de trabalho e fatores externos. Todas estas fontes podem ditar o sucesso do desempenho individual, do grupo ou mesmo da organização.

E é por estes diversos fatores que a gestão do desempenho necessita de uma abordagem holística e que não foque somente na dimensão humana, mas que leve em consideração toda a sua complexidade (Gomes *et al.*, 2008).

Em resumo, a gestão do desempenho diferencia-se da tradicional avaliação de desempenho pois traz como objetivo o sucesso estratégico não somente pela melhoria no comportamento dos colaboradores, como também a evolução dos aspetos organizacionais, tecnológicos e processuais, essenciais para o sucesso competitivo (Gomes *et al.*, 2008). Ainda segundo os autores, é importante que o colaborador compreenda sua importância e seu contributo no alcance do sucesso organizacional. Pois sem esta clareza, a avaliação de desempenho tornar-se-á um instrumento de discriminação e diferenciação, favorecendo possíveis resistências e conflitos. Assim, a gestão do desempenho (quando bem elaborada e bem utilizada pela organização) contribui para a melhoria dos processos de trabalho, maior eficácia e qualidade, favorecendo ainda a motivação, o desenvolvimento e a qualidade de vida do colaborador.

Peretti 2001, citado por Pereira 2013, afirma que os sistemas de avaliação de desempenho contribuem para um melhor clima no trabalho, além de tomadas de decisão mais precisas e coerentes devido a maior atenção por parte dos dirigentes e gestores. Promoções, alterações de postos de trabalho, desenvolvimento e administração de remunerações são outros fatores influenciados pela ferramenta. A avaliação de desempenho permite que os colaboradores tomem conhecimento daquilo que a sua chefia mais valoriza, quais são os pontos positivos de si próprio e como alcançá-los (Chiavenato, 1995, citado por Braga, 2014). E para a empresa, permite que a mesma utilize os seus resultados para tomar decisões importantes quanto à carreira dos seus avaliados. Se bem empregada, permite

recompensar àqueles que realmente se esforçam e que contribuem para o sucesso da organização (Braga, 2014).

Ceitel (2007) diz que a avaliação de desempenho baseada nas competências tem vindo a desenvolver-se como uma prática de recursos humanos. Esta abordagem traz muitos benefícios, entre eles, mais produtividade e uma maior orientação para os resultados o que se traduz num aumento de competitividade fazendo com que os indivíduos melhorem o seu desempenho e demonstrem melhores resultados. As empresas conseguirão alcançar os seus objetivos se utilizarem um modelo de gestão das competências, pois o principal objetivo deste modelo é alinhar a gestão com a respetiva estratégia da empresa. Para que este modelo resulte as empresas terão de identificar as competências que têm valor para o seu negócio e os gaps que vão surgindo para que detenham uma maior capacidade de atuação (Ceitel, 2007).

A avaliação de desempenho por competências pode ser vista como um meio para identificar o potencial dos colaboradores e forma de melhorar o desempenho da equipa, bem como melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, estimulando por outro lado os colaboradores a assumirem a responsabilidade dos objetivos pessoais e organizacionais (Ceitel, 2007).

Segundo Ceitel (2007), a gestão dos recursos humanos baseada nas competências, caracteriza-se pela transparência dos programas, procedimentos e instrumentos de Gestão, para que todos os colaboradores conheçam a estratégia da empresa e os resultados que deles se esperam bem como as competências que a empresa considera essenciais.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho e a gestão de competências são duas ciências complementares inerentes à gestão estratégica de RH, a partir do momento em que existe a necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com as competências ou o desempenho da organização, influenciando-se mutuamente.

Caetano (2012) define a avaliação de desempenho como a prática de gestão de pessoas em que se faz uma apreciação formal sobre o desempenho dos colaboradores de uma organização durante um determinado período. Neves e Costa, 2012 acrescenta que a avaliação de desempenho deve permitir identificar, observar, medir, apreciar e

desenvolver o desempenho dos indivíduos de modo a ser consistente com os objetivos da organização. Almeida (2012) refere que as atividades da GRH devem contribuir para o aprimoramento da performance ou das competências da organização, incumbindo-lhe a avaliação da contribuição de cada trabalhador para a concretização dos seus objetivos. A avaliação de desempenho por competências potência uma série de objetivos, conforme descritos seguidamente:

- Constitui uma fonte de informação valiosa relativa ao nível de competência dos colaboradores e permite determinar se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores está alinhado com o perfil ideal exigido pelos cargos;
- Permite estimar o aproveitamento e o potencial de cada um, assumindo a possibilidade de ter determinado necessidades de formação (Chiavenato, 2003; Ivancevich, 2008);
- Pressupondo o alinhamento das necessidades da organização com os objetivos dos indivíduos, a avaliação de desempenho permite sinalizar as ações que aumentam o comprometimento e a motivação das pessoas, bem como possíveis ajustamentos ao nível das práticas e políticas da gestão no sentido de uma maior satisfação, tomada de iniciativa e responsabilização dos colaboradores (Lima, 2011; Ivancevich, 2008) Promovendo a prática da autoavaliação, incentiva nos colaboradores o interesse pelo seu autodesenvolvimento, pessoal e profissional (Ceitil, 2007; Lima, 2011);
- Permite identificar as capacidades para o exercício de funções de maiores exigências e responsabilidades (Ceitil, 2007);
- Permite valorizar e recompensar o desempenho e mérito profissional dos colaboradores no alcance dos objetivos e metas definidas (Ceitil, 2007);
- Se assumir uma linguagem transparente e permanente sobre os níveis de eficiência e desempenho individual e grupal atingidos ou a atingir, providenciará um clima de confiança propício a melhorar o nível de comunicação e a eficácia de cada unidade organizativa da organização (Ceitil, 2007; Ivancevich, 2008);
- Permite a melhoria da performance profissional e organizacional conducente ao desenvolvimento das pessoas num sentido mais amplo, com o objetivo de

potenciar valor económico e social ao indivíduo e à organização (Brandão e Guimarães, 2001).

- Segundo Ceitil (2007) a integração da gestão de competências no domínio da avaliação de desempenho por competências, compreende:
- Existência de critérios de avaliação coerentes com os indicadores comportamentais definidos no portefólio de competências-chave;
- Avaliação multi-focal através da instrumentalização dos sistemas de avaliação de desempenho em torno de um feedback mais objetivo que atravessa a estrutura organizativa da organização comprometida com o desempenho do colaborador;
- Enfoque das práticas de avaliação de desempenho na promoção do desenvolvimento de competências através da formação. Os desvios constatados aquando da instauração do sistema de avaliação de desempenho e os resultados detetados, devem motivar o seu alinhamento estratégico aos processos de formação e desenvolvimento.

Tabela 4 - Métodos de avaliação de desempenho

Narrativa avaliativa	Compreende a narração, por parte do avaliador, das vantagens e desvantagens do desempenho real do colaborador.
Escala Gráfica	Recorre-se a um formulário que permite a listagem de uma série de fatores de avaliação aos quais é associada uma escala gráfica de medição.
Escolha forçada	Partindo de uma série de afirmações conducentes as atitudes comportamentais, o avaliador toma a obrigação de selecionar as que melhor se adequam ao desempenho do colaborador.
Entrevista de Avaliação	Respeita a uma entrevista de avaliação do desempenho do colaborador, relativa às causas e motivos que conduzem.

Incidentes críticos	Implica a definição de métricas de desempenho eficaz e ineficaz do colaborador, a fim do reforço das primeiras e da extinção das segundas.
Comparação com os pares	Baseia-se na comparação do indivíduo a um ou mais indivíduos assumindo, por isso, a forma individual, grupal e organizacional.
Autoavaliação	O colaborador procede a uma análise individual sobre o seu próprio desempenho.
Avaliação pelos resultados	Compreende a comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados.
Métodos misto	O recurso ao método misto justifica-se sempre que a complexidade da estrutura organizacional implica o uso de diferentes métodos de avaliação de desempenho.
Avaliação 360°	Técnicas através da qual os participantes do programa recebem, simultaneamente, avaliações dos seus subordinados, pares e superiores

- Adaptado de Lima, 2011, pp. 17-21

1.7 Os diferentes métodos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode ser baseada em um ou mais métodos, consoante a realidade de cada organização e os objetivos esperados (Mattos 2003).

Gomes et. al, 2008, classifica os métodos de avaliação em dois grupos: métodos orientados para o comportamento e métodos orientados para os resultados. Como exemplo dos métodos do primeiro tipo, os autores apontam as seguintes abordagens:

Ensaio narrativo: o avaliador descreve, por escrito, os pontos fortes e fracos do colaborador, potencialidades e sugestões de melhoria. Quando bem empregado, este método promove um bom *feedback* e é um método orientado para o desenvolvimento. Como ponto negativo, tende a dificultar a comparação entre colegas e departamentos, o

que pode prejudicar as decisões voltadas à gestão de pessoas, como promoções e progressões de carreira.

- **Escala gráfica ou de atributos:** este método classifica o desempenho numa escala numérica ou entre “insatisfatório” para “excelente”, por exemplo - e pode avaliar diversos atributos definidos pela empresa. As principais vantagens do método são os baixos custos, a facilidade na sua utilização e a perspectiva de aplicação em áreas e funções diferentes. Entre as desvantagens estão: critérios ambíguos ou mal definidos, devido às diferenças entre funções, além da possibilidade de os atributos serem interpretados de maneira divergente, consoante o avaliador.
- **Checklist comportamental:** semelhante ao método anterior, o *checklist* consiste em pontuar o desempenho com base numa escala de, por exemplo, cinco pontos: (1) discordo plenamente a (5) concordo plenamente. São apresentadas diversas afirmações, onde se escolhe aquelas que melhor revelam o desempenho do colaborador.
- **Incidentes críticos:** este método se concentra em avaliar o colaborador baseado em eventos e comportamentos com impacto significativo no seu desempenho. Promove, principalmente, a discussão regular destes efeitos, e serve para nortear a definição de aspetos específicos para os dois métodos descritos anteriormente. Como ponto negativo, pode gerar resistência dos avaliadores, que deverão acompanhar de forma recorrente os seus subordinados.
- **BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*):** estas escalas são, segundo os autores, uma variação das escalas de ordenação gráfica. Seus critérios de avaliação são baseados em termos comportamentais, podendo se basear em incidentes críticos para retratar os diversos níveis do desempenho.
- **Assessment Centers:** utilizados com mais frequência na avaliação de quadros superiores e com a finalidade de desenvolvimento, certificação e progressão de carreira, os *assessment centers* consistem num método que avalia dimensões assentes nos comportamentos ou desempenho dos participantes, através de exercícios e/ou simulações (Chen & Naquin, 2006 citado por Gomes, *et. al.*, 2008). Devido a sua eficácia avaliativa, a variedade de exercícios e a diversidade

de avaliadores, este método é considerado o ideal para a avaliação de competências pouco ou dificilmente evidenciadas no dia-a-dia.

- **Ordenação simples:** utilizado para auxiliar as decisões de gestão, como por exemplo promoções ou compensações, o avaliador ordena os seus subordinados e os classifica, do melhor para o pior, de acordo com determinadas dimensões. Não é adequado para transmitir feedback, já que não são divulgados quais foram os critérios para a ordenação, o que dificulta a identificação dos pontos nos quais o avaliado deverá progredir (Gomes, *et. al.*, 2008).
- **Comparações emparelhadas:** nesta abordagem, os colaboradores são contrastados em pares, levando em consideração um critério. O avaliador elege o melhor de cada par, e posteriormente ordena os colaboradores, do melhor para o pior (ou seja, daquele que venceu mais vezes, até aquele que venceu menos vezes). Semelhante à ordenação simples, este método facilita as decisões de gestão, mas é pouco válido para fins de feedback e desenvolvimento (Gomes, *et. al.*, 2008).
- **Distribuição forçada:** também conhecido como o sistema de quotas na Administração Pública portuguesa, neste método o avaliador é obrigado a classificar os avaliados segundo uma dada distribuição. São criadas categorias e respetivas percentagens, e os autores sugerem um exemplo claro: “apenas 15% das pessoas pode ser atribuída à categoria muito bom, 35% à categoria adequado, e 15% à categoria inadequado” (p. 512). Como pontos positivos, este método obriga que o avaliador diferencie os avaliados, e evita que os mesmos tenham um comportamento de leniência: quando se atribui elevadas notas para todos, em detrimento do mérito. É ideal para efetuar a diferenciação do mérito, mas falho se o desempenho dos colaboradores for muito semelhante, o que pode gerar sentimento de injustiça e diminuir a sua eficácia.

No grupo de métodos orientados para os resultados, diversos estudos citados por Gomes *et. al.*, (2008) e Pereira (2013) descrevem outros dois métodos:

- **Gestão por objetivos:** nesta abordagem, os objetivos organizacionais são definidos de maneira estratégica, e posteriormente replicados para cada área em forma de cascata, desde a direção até cada um dos funcionários. Assim, a

avaliação é medida através da contribuição de cada avaliado para o alcance do sucesso estratégico da organização. “Uma vez definidos os objetivos de eficácia, eficiência, inovação, ética, qualidade, estes passam a constituir padrões em relação aos quais o desempenho é avaliado” (Locke & Latham, 1990, citado por Gomes, *et. al.*, (2008, p. 515).

- **Balanced Scorecard (BS):** desenvolvido por dois professores de Harvard, Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced Scorecard* destaca os aspetos críticos voltados aos objetivos empresariais, para além da perspetiva estritamente financeira. Sua aplicação permite que o desempenho seja avaliado de acordo com critérios voltados às seguintes categorias: cliente (tempo de atendimento, qualidade ou custo), processos internos (competências, processos e decisões), inovação ou aprendizagem e crescimento (desenvolvimento de novos produtos, processos de inovação e capacidade de renovação e melhoria) e financeira (interesses dos investidores e o resultado das categorias anteriores). É possível, ainda, que surjam outras categorias, a depender da realidade de cada organização. A avaliação de desempenho também pode variar consoante o avaliador. Gomes *et. al.*, (2008) e Mattos (2003) identificam como avaliadores mais comuns:
 - **Chefia direta:** Na situação mais comum, a chefia direta é o avaliador por excelência, é esperado que a chefia direta seja a pessoa mais próxima e quem conhece melhor o colaborador, além de ser a responsável por decisões voltadas às promoções, premiações e de gestão. Como pontos negativos, existem áreas de difícil participação e observação por parte do gestor (como, por exemplo, grupos de grande dimensão), ou quando não há preparação e maturidade por parte do avaliador, resultando no descrédito e diminuindo a percepção de equidade e justiça.
 - **Colegas/Pares:** para solucionar o problema de áreas onde há pouca observação do gestor, as empresas podem recorrer à avaliação através dos pares. Também pode ser vantajoso utilizar este método para o caso de uma promoção interna, onde a avaliação dos colegas permite verificar a aceitação da equipa. Entretanto, é preciso cautela na aplicação desta abordagem. Grupos unidos podem evitar más avaliações, e grupos competitivos podem prejudicar o avaliado, o que em ambos os casos, distorcem o objetivo da avaliação.

- **Autoavaliação:** neste método, o colaborador é quem avalia o seu próprio desempenho. Como pontos positivos, este método permite que o colaborador tenha maior consciência do que fez e que poderia melhorar, responde de forma mais espontânea e tem a possibilidade de participar do processo de avaliação de maneira mais ativa. Mas para que a ferramenta atinja os seus objetivos, é preciso que a empresa tenha um alto grau de maturidade.
- **Avaliação 360°:** composta pelo conjunto de diversos avaliadores, desde o gestor, pares, subordinados, clientes e até mesmo o próprio avaliado, a Avaliação 360° possibilita que o colaborador seja avaliado por diversas perspetivas. São levantados pontos fortes e pontos para se desenvolver, e transmitidos para o avaliado através de sessões de feedback. Tais pontos são discutidos em conjunto, o que permite uma maior compreensão dos comportamentos, além de criar planos de melhoria. Novamente, é preciso um alto grau de maturidade da organização, clareza dos objetivos, envolvimento das partes, boa comunicação, respeito pela confidencialidade, entre outros aspetos que são chave para o sucesso da ferramenta. Em suma, existe uma infinidade de formas e possibilidades destes métodos serem utilizados e adaptados conforme a necessidade de cada organização. Todavia, é importante ressaltar que a escolha adequada do(s) método(s), para cada realidade e objetivo, influencia diretamente no resultado do processo de avaliação (Mattos, 2003).

Métodos voltados para os atributos (por exemplo, as escalas) facilitam na tomada de decisões de gestão. Já os métodos voltados para aspetos comportamentais (como exemplo: as escalas BARS ou os *Assessment Centers*) favorecem a qualidade do feedback, e os métodos baseados nos resultados diminuem a subjetividade e focam-se nos objetivos, o que exige maior maturidade dos envolvidos (Gomes *et al.*, 2008). E por fim, a figura do avaliador é também de grande relevância, podendo ser um fator determinante, nomeadamente da perceção de justiça, do envolvimento, da possibilidade de autoavaliação e da seriedade do processo.

Gomes *et al.*, 2008, recomendam que a empresa não se limite exclusivamente a um método apenas. Avaliações focadas apenas em resultados não esclarecem quais foram os

fatores que influenciaram os resultados abaixo do esperado, o que dificulta no levantamento de medidas corretivas. O mesmo ocorre em avaliações focadas apenas no comportamento, já que o avaliado poderá sobrevalorizar apenas o que é pontuado na avaliação. “A utilização conjunta de resultados e de critérios de avaliação comportamental e de processo permitirá obter uma visão mais completa da globalidade da função e das suas diferentes tarefas, responsabilidade e desempenho - tornando-se o processo mais relevante, sensível, fiável e aceitável” (Gomes 2008 p. 497).

Apesar da extensa lista de benefícios que a avaliação de desempenho promove para a GRH, para as pessoas e para a organização, alguns estudos sugerem que aspetos negativos da avaliação do desempenho possam seguir.

1.7.1 Qualificação e desempenho

Na pirâmide das remunerações, a remuneração direta é composta por duas componentes essenciais, Lima (2011):

- O salário de qualificação, geralmente chamado salário base;
- O salário de desempenho que contém uma componente aleatória individual e outra coletiva

1.7.1.1 Salário de qualificação

Os trabalhadores apresentam-se no mercado de trabalho com uma determinada qualificação. Os empregadores oferecem postos de trabalho distribuídos e organizados em níveis de classificação.

Jean Daniel Reynaud (2011) procurou, na história da utilização da noção de qualificação, os traços de uma teoria. Chegou a uma definição da noção como «regulação conjunta», quer dizer, coletiva e negociada de um mercado interno de trabalho, regulação ligada ao processo da organização da produção. É o mesmo que falar da importância da escolha do processo de implementação e do método de avaliação das funções.

As mutações tecnológicas que caracterizam as últimas décadas do séc. XX traduzem-se pela necessidade de uma regulação mais rápida e pela adoção de novas classificações.

A operação de qualificação permitirá elaborar a tabela de salários.

1.7.1.2 A operação de qualificação

A elaboração de uma escala de salários, ao assentar sobre uma operação efetiva de qualificação, constitui um ponto prévio à gestão das remunerações. Impõe na empresa um escalonamento satisfatório dos postos de trabalho e a correspondente tabela de remunerações.

O processo é composto por cinco fases.

- I. Estudo e descrição dos postos
- II. Avaliação dos postos
- III. Classificação dos postos

Estas três fases constituem a operação de qualificação. As fases IV e V permitem determinar os salários correspondentes.

- IV. Escala dos salários
- V. Leque dos salários por posto

Definição do posto: Lista de tarefas, missões, responsabilidades e relações tal como estão previstas pela empresa: é uma norma.

Perfil do posto: Listas de exigências em termos de aptidões (físicas, intelectuais...) e de conhecimento para exercer o cargo.

Avaliação do posto: Estabelecimento de uma classificação do posto em relação aos outros. Trata-se de determinar a importância relativa do posto, na estrutura, em função da sua contribuição parcial para a obtenção dos objetivos da organização.

Classificação do posto: Oficialização da classificação relativa – realizada aquando da avaliação – no quadro das grelhas negociadas contratualmente ou estabelecidas pela prática.

As três primeiras definições integram-se no conceito global da análise do trabalho e as duas últimas constituem o essencial da qualificação do trabalho.

A qualificação é uma operação cujo objetivo é avaliar a importância respetiva dos diferentes postos. É cumprida quando a cada posto for atribuído um coeficiente sobre o qual assentará a determinação da remuneração.

O estudo e a descrição dos postos constituem a primeira fase da operação.

Trata-se de uma operação preliminar já encontrada na análise das políticas de emprego.

A operação de qualificação assenta sobre as descrições das funções existentes. Todavia, é necessária uma investigação complementar quando o estudo e a descrição não isolam os critérios retidos para avaliação, o que acontece especialmente quando o método de qualificação utilizado for um método analítico.

1.8 Os métodos de avaliação

O principal problema da avaliação do posto é o de escolher um método apropriado ao contexto da gestão dos Recursos Humanos na empresa. Esta escolha não é neutra. Pode-se ser mais ou menos «participativo». Estas escolhas exprimem, pois, uma vontade política (Lima 2011).

Existem dois tipos de métodos de avaliação dos postos:

- I. Os métodos globais,
- II. Os métodos analíticos.

Os métodos globais

Lima (2011) refere que estes métodos assentam no ordenamento dos postos de trabalho (uns em relação aos outros) de modo a obter-se uma lista hierárquica. Implicam muitas vezes a comparação de um grande número de postos e, por consequência, fazem interferir no processo um número importante de membros da hierarquia.

Os métodos são vários:

Liaisons sociales – diferencia os métodos de ordenamento e de classificação.

É habitual dizer-se que há um ordenamento quando se estabelece uma ordem crescente ou decrescente de todos os postos considerados. Há uma classificação quando as classes tiverem sido previamente determinadas; afetar-se-á então cada um dos cargos a essas classes. Será útil, portanto, fazer a distribuição entre os métodos globais de ordenamento e os métodos globais de classificação.

Métodos globais de ordenamento

Estes métodos levam a uma classificação hierárquica dos cargos. É um processo que parece adaptado às populações homogêneas ou fraca importância, mas que se torna aleatório quando o número de empregos é importante e quando esses empregos são muito diferenciados entre si.

Podem ser utilizados processos um pouco mais elaborados do que um ordenamento puro e simples:

- A inter-classificação relativamente as três ou cinco cargos de referência em cada grupo homogêneo;
- A comparação aos pares;
- A construção de uma escala de avaliação «posto a posto», começa-se por escolher, entre todos os cargos a classificar, aquele que, à primeira vista, parece ser o maior grau, depois efetua-se a mesma operação relativamente ao cargo supostamente de menor grau. Obtêm-se assim as duas extremidades da escala. Depois, identifica-se o meio dessa escala determinando os cargos que pareçam situar-se, aproximadamente, a meio termo dos dois postos extremos marcados. A seguir, assinalam-se os centros dos dois troços da escala assim determinada.

Os métodos analíticos

Estes métodos assentam sobre a avaliação separada das diversas características do posto. A soma das estimativas parciais leva à atribuição de um total de pontos que corresponde a um coeficiente.

Existem muitos métodos analíticos. Diferenciam-se pelo número e natureza dos coeficientes encontrados.

Em *Liaisons Sociales*, propõe-se uma tipologia dos métodos:

- A avaliação por pontos;
- A leitura direta;
- A triagem.

Os métodos de avaliação por pontos

Estes métodos, por vezes denominados «*Job evaluation*», utilizam:

- Critérios classificadores,
- Graus no interior de cada critério definidos nalgumas palavras,
- Uma valorização dos graus,
- A ponderação dos critérios.

Estes métodos englobam critérios mais ou menos numerosos. Um número elevado proporciona um resultado preciso.

Os métodos por leitura direta

Evitam as discussões sobre a valorização dos graus e a ponderação dos critérios.

Para ser medido, cada um destes fatores deve ser decomposto. Deste modo a competência possui, simultaneamente, uma profundidade e uma amplitude. Um cargo pode exigir ou um conhecimento médio sobre vários temas ou um conhecimento profundo apenas de alguns. A competência global é o produto destes dois fatores, produtividade e variedade.

1.9 A apreciação do desempenho

Um sistema de avaliação permite reunir as informações necessárias para construir os vários programas (promoção, renumeração, formação...) e fundamentar as decisões que dizem respeito às carreiras dos colaboradores (Lima 2011).

Note-se, no entanto, qualquer sistema de avaliação suscita reservas. Será que vale a pena avaliar isto? Será que temos o direito de julgar? Quem pode avaliar quem?

A avaliação de desempenho representa uma necessidade do plano económico: a empresa precisa de exercer um controlo sobre a sua própria produção. A qualidade desta e a

pressão do mercado, dos clientes, constituem fatores que tornam um tal processo inevitável.

Pierre Lemaître sublinha: a avaliação é necessária na medida em que os quadros são responsáveis pela avaliação dos meios humanos que lhes estão confiados. É com a avaliação que é apreendido o conjunto da gestão dos homens confiados aos diferentes responsáveis.

A avaliação deve permitir:

- Fornecer a sensibilidade dos quadros para a dimensão social do seu papel;
- Melhorar a gestão do potencial humano;
- Mobilizar a atenção dos quadros.

1.10 Os objetivos da avaliação

A implementação de um sistema de avaliação pode ter dois objetivos:

- Melhorar a comunicação entre os quadros e o pessoal, criando um clima de trabalho mais favorável;
- Tornar mais racionais as decisões tomadas.

As decisões que a avaliação melhora podem ser classificadas em três níveis:

- I. As promoções, as manutenções de posto de trabalho;
- II. As ações que visam melhorar as capacidades e a organização (formação...);
- III. O ajustamento de renumeração.

Dependendo das decisões a investigar, a avaliação deverá ser centrada de preferência na pessoa (I), nos atos (II) ou nos resultados (III). É, pois, indispensável adaptar o tipo de avaliação aos objetivos pretendidos.

Maurice Thévenet sublinhou que o interesse resulta tanto dos atores como das preocupações atuais da empresa.

1.10.1 O interesse para a empresa é triplo

Tem haver com o especto operacional (acompanhar a contribuição de cada um para a prossecução dos objetivos e planos), com o controlo da política social (conhecer o

potencial das competências atuais e futuras, acompanhar e racionalizar as decisões sociais), ao controlo da hierarquia e da estrutura (identificar os disfuncionamentos, melhorar o sistema de informação, a avaliação dos quadros avaliadores).

1.10.2 O interesse para a gestão

É duplo. A avaliação permite aos quadros realizar um diagnóstico permanente da sua unidade e do seu pessoal e melhorar as relações com os seus colaboradores. Torna-se assim o símbolo e a manifestação do novo papel do quadro.

1.10.3 O interesse para a gestão do pessoal

A avaliação permite a gestão qualitativa e quantitativa dos empregos, a evolução das grelhas de qualificação, a gestão das renumerações, a formação e a gestão das carreiras.

1.10.4 O interesse para o avaliado

Decorre, em primeiro lugar, das suas expectativas de equidade.

O avaliado deve poder melhorar o seu trabalho, a sua autonomia, a sua competência devido ao feedback, exprimir as suas análises, conhecer melhor o seu superior e as oportunidades oferecidas pela empresa. O avaliado deve poder exprimir as suas dificuldades, as suas insatisfações, os seus desejos de evolução, formação e de carreira.

1.11 Avaliação e qualificações de funções

A valoração das funções é um passo essencial para a articulação da análise do trabalho com outras atividades em GRH, sobretudo na gestão de salários e de carreiras. O processo consiste em determinar os valores relativos de cada função dentro da organização, atribuindo-lhes depois pontos que expressam a sua importância para a organização (Lima 2011).

1.12 Mapas de competências

Por competência entende-se uma característica de um indivíduo que esta intimamente relacionada com elevado desempenho numa função. Uma gestão de competências assenta no pressuposto de que a organização sabe quais os aspetos do desempenho a serem

valorados. A avaliação de funções é o ponto de partida da identificação das competências diferenciadoras podem posteriormente ser utilizadas, por exemplo para construir critérios de seleção. Exemplo: orientação para os objetivos, trabalho em equipe, orientação para o cliente, planeamento e organização (Lima 2011).

2 MODELOS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

2.1 Modelos de competências

Um modelo de competências refere-se ao conjunto de conhecimentos, competências, habilidades e outras características que são necessários para o desempenho eficaz de uma função (Campion *et al.*, 2011; Shippmann *et al.*, 2000).

Os modelos de competência têm um papel preponderante nas organizações em processos de Gestão de Recursos Humanos entre os quais recrutamento e seleção, formação e avaliação de desempenho e em termos individuais. Pode ser um importante instrumento em momentos de decisão de carreira (Campion *et al.*, 2011; Shippmann *et al.*, 2000).

Ao longo do tempo a orientação do estudo tem vindo a alterar-se, fruto das alterações dos contextos socioeconómicos, políticos e tecnológicos, mas sempre com o intuito de identificar quais as competências que são necessárias para a eficácia dos profissionais de RH, o seu contributo (valor acrescentado) para o bom desempenho das organizações, traduzido em vantagem competitiva e sustentabilidade do negócio. O conjunto de competências que os profissionais de RH devem possuir, têm um forte impacto quer na perceção da eficácia do profissional de RH, quer no desempenho da organização onde trabalha e são críticas para que o profissional de RH seja considerado eficaz (Campion *et al.*, 2011).

As cinco dimensões de competências da eficácia do profissional de RH (Campion *et al.*, 2011):

- I. **Pensamento estratégico** (*StrategicPositioner*): O profissional de RH deve possuir a capacidade de pensar de fora para dentro, ou seja, deve ter a capacidade de analisar e perceber a envolvente externa, de modo a serem tomadas opções estratégicas internas que levem a organização a alcançar as expectativas dos seus clientes e conseqüentemente alcançar os resultados organizacionais desejados.
- II. **Credibilidade** (*CredibleActivist*): Os profissionais de RH devem construir a sua credibilidade através do cumprimento das promessas, levando-os a estabelecer relações pessoais positivas, a construir relacionamentos de confiança baseados

numa comunicação clara, consistente e com integridade. A sua participação ativa deriva de possuírem um ponto de vista, não só sobre as atividades de RH, mas também sobre as exigências do negócio, e terem a capacidade de influenciar os outros de uma forma positiva através de comunicação clara, consistente e de alto impacto.

- III. **Construção de competências** (*CapabilityBuilder*): Uma organização não é uma estrutura ou processo; é um conjunto distinto de recursos (capacidades) que representam a expertise da organização e o motivo pelo qual esta é conhecida.

Deste modo aos profissionais de RH compete promover combinações eficazes de habilidades e capacidades individuais de modo a ajudar a criar e construir as capacidades de uma organização forte, eficiente e eficaz.

- IV. **Promoção da mudança** (*ChangeChampion*): Como “campeões da mudança”, os profissionais de RH devem garantir que todas as ações e decisões organizacionais estão integradas, ou sustentadas em processos de mudança controlados. Devem ainda ajudar a fazer acontecer a mudança a três níveis: institucional (mudança dos padrões), iniciativa (fazer as coisas acontecerem) e individual (permitindo mudanças pessoais). Quando a mudança é devida a fatores externos, deve ter a capacidade de controlar o ritmo a que esta ocorre dentro da organização.
- V. **Inovação e Integração em Recursos Humanos** (*Human Resource Innovator and Integrator*): Os profissionais de RH devem conhecer as investigações e pesquisas em RH para que possam inovar e implementar soluções e práticas integradas e unificadas para resolver os problemas (futuros) do negócio, nomeadamente nas áreas do capital humano (fonte de talentos, desenvolvimento de talentos), avaliação de desempenho (avaliação, recompensas), estrutura organizacional (trabalho em equipa, desenvolvimento da organização) e comunicação.

2.1.1 Modelos de Gestão de competências

Os modelos de gestão de competências são concebidos para alinhar as práticas de gestão de pessoas entre si, integrados à estratégia organizacional. Entretanto, tais modelos podem diferir significativamente, conforme incorporam ou não elementos estratégicos, como as competências organizacionais.

A definição das competências deve ser realizada a partir do plano estratégico das organizações, tendo em conta os seus fatores críticos de sucesso. Por isso, é importante que a identificação das competências seja feita, inicialmente, a nível estratégico da organização, para, depois, serem desdobradas em competências específicas a cada nível da organização (Ceitil 2016).

2.1.1.1 Modelo Hay-McBer

O modelo *Hay-McBer* distingue as características de quem faz melhor. As variáveis que integram o conceito de competências são: conhecimento, habilidades, atitudes, motivação e traços de personalidade.

Este modelo sustenta-se nas teorias da motivação de McLlland e nas teorias de análise situacional. As técnicas usadas para identificação das competências são testes de comportamento ou entrevistas de comportamento. Baseia-se na ideia de que as competências estão nas pessoas, mas que a sua gestão eficaz exige o suporte de um especialista (Campion *et al.*, 2011). Para além disso o modelo considera as pessoas da organização como criativas, inovadoras, empreendedoras, alinhando a organização com a sua visão.

2.1.1.2 Modelo DDI

O modelo DDI compara o desempenho das organizações que pertencem a um mesmo sector de atividade e as competências que desenvolvem para se manterem competitivas. As variáveis que integram o conceito de competências são: conhecimento, motivações e comportamentos (Campion *et al.*, 2011).

Este modelo considera as pessoas da organização como agentes que alinham os seus objetivos pessoais com os da organização.

2.1.1.3 Modelo funcional

O modelo funcional identifica o desempenho mínimo requerido para que uma organização mantenha o nível esperado de produtividade e qualidade. As variáveis que integram o conceito de competências são: a função produtiva, os resultados/produtos, o desempenho, os conhecimentos e campos de aplicação.

Este modelo sustenta-se nas teorias atitudinais e na análise e descrição de funções. As competências fazem parte das pessoas e são observáveis dos seus comportamentos e podem ser expressas oralmente. Parte-se do geral para o particular com ajuda de especialistas. Podem-se usar diversas técnicas para identificar as competências: observação, entrevista, entre outras (Campion *et al.*, 2011).

2.1.1.4 Modelo da organização científica vs. Modelo da Economia do conhecimento

Le Boterf (2003) faz uma comparação entre os modelos de competências correspondentes à organização científica do trabalho e à economia do conhecimento.

Existem grandes diferenças entre estes dois modelos, embora o primeiro apresente algumas semelhanças com o modelo funcional e o segundo se assemelha ao modelo de Hay-McBer.

o modelo funcional e o segundo se assemelha ao modelo de *Hay-McBer*.

Tabela 5 - Comparação de Modelos de Competências

Modelo Perspetiva Industrial (taylorismo/ fordismo)	Modelo Perspetiva da Economia do Conhecimento
Operador	Actor
Executar o definido	Capacidade de iniciativa
Executar ações	Empreender ações
Saber-fazer	Saber agir
Esquemas operatórios elementares	Esquemas operatórios complexos
Adotar um comportamento	Escolher uma conduta
Gestão pelo controle	Gestão participativa
Repetição	Inovação
Simplicidade	Complexidade

Exigência unidimensional (saber-fazer)	Exigência pluridimensional (saber-agir em interação)
---	---

Fonte: Le Boterf (2003)

2.1.1.5 Modelo de Competências *Iceberg*

O modelo de competências Iceberg apresenta dois tipos de competências: as que são visíveis, mais fáceis de observar e de medir (habilidades e conhecimentos), e as que não são visíveis, com elevada dificuldade de medição (atitudes, comportamentos e traços de personalidade).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), quando o conhecimento é aplicado, desenvolvem-se competências que podem ser técnicas (se o conhecimento for de carácter técnico), ou sociais e relacionais (se esse conhecimento ajudar a mudar atitudes e comportamentos utilizados perante os colegas, subordinados ou chefias).

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo tratar-se-á do tipo de investigação, dos métodos aplicados e das técnicas de investigação empregadas na pesquisa, tudo para dar resposta ao problema de investigação.

Todo ser racional utiliza ferramentas próprias para que se torne fácil e segura a sua atividade, seguindo os passos aconselhados para a realização da mesma. Em trabalhos de pesquisa científica, os procedimentos metodológicos são aspetos importantes para justificar os passos dado até chegar aos objetivos pretendidos.

3.1 Metodologia

Os métodos de investigação expõem o tipo de procedimento científico que seguirá o investigador no processo de solucionar o problema exposto.

Na perspetiva de Reis (2009), conceitua a metodologia como o conjunto de passos que possibilitam alcançar um determinado objetivo, escolhendo o melhor caminho para alcançar os mesmos.

Tal como em qualquer trabalho, vários elementos concorreram para a composição da recente dissertação, começando fundamentalmente na escolha do tema, na definição dos objetivos (geral e específicos), o objeto e campo de ação.

Este estudo terá como referencial básico a pesquisa quantitativa, visto que vai adquirir várias características mensuráveis através de dados numéricos obtidos por inquérito.

De acordo com Gil (2008), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Os estudos de caso podem ser classificados por seu conteúdo e objetivo final (exploratórios, explanatórios ou descritivos) ou quantidade de casos (caso único ou casos múltiplos). A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados alcançados.

Especificamente, nesta dissertação o caso apresentado é investigado em organizações de sectores de atuações diferentes, tudo para entendermos a Avaliação de competências.

As atividades realizadas na presente dissertação foram alcançadas por intermédio dos diferentes métodos de investigação científica, os Teóricos e os Empíricos.

3.1.1 Métodos teóricos

Método histórico - lógico: A compreensão dos fenómenos que ocorrem no sector em termos económicos, técnicos e ambiental dependem do conhecimento da evolução histórica.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência na sociedade de hoje. Esta análise possibilita a identificação da lógica de seu desenvolvimento, o seu comportamento através do tempo e as perspetivas para o futuro. Com este método procuramos saber como as vantagens dos resultados passado podem influenciar as estratégias da Avaliação das competências e experiências dos colaboradores nos tempos atuais.

Análise – Síntese: Segundo Marconi e Lakatos (2017), análise ou explicação é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre fenómenos a estudar e outros fatores. Este método nos ajudará a ver o pensamento contemporâneo permitindo analisar os diversos aspetos e os fatores que dificultam a ação, isto permitirá na elaboração dos resumos parciais conclusões gerais da minha dissertação.

Pesquisa Bibliográfica: Este método consiste na obtenção de informação partindo de obras de autores, como artigos, revistas, livros, jornais entre outros já publicados.

Considerada mãe de toda pesquisa, fundamenta-se em fontes bibliográficas; ou seja, os dados são obtidos a partir de fontes escritas, portanto, de uma modalidade específica de documentos, que são obras escritas, impressas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), este, consiste na obtenção de informação de obras de autores já publicadas em relação ao tema, para a fundamentação teórica.

Na presente dissertação, servimo-nos deste método para elaborar a parte teórica, ou seja, a revisão bibliográfica, buscando autores que nas suas abordagens fizeram menção sobre Avaliação de competências e experiências dos colaboradores nas organizações.

3.1.2 Métodos empíricos

Observação: Uma das etapas do método científico consiste em perceber, ver e não interpretar. A observação é relatada tal como foi visualizada, sem que, a princípio, as ideias interpretativas dos observadores sejam formadas. Ela também pode ser entendida como verificação ou constatação de um facto, podendo ser tanto espontâneo ou casual, quanto metódica ou planeada.

Marconi, Lakatos (2017), A observação é aquisição de conhecimento com a participação (presença) ou não, porém, sem a interferência do pesquisador no objeto de estudo.

Este método nos ajudou a identificar e obter provas a respeito dos aspetos da avaliação de Competências e experiências nos colaboradores no seu desenvolvimento profissional.

Matemático-Estatístico: segundo Rodrigues (2006), fundamenta-se na utilização da teoria estatística das probabilidades, onde suas conclusões apresentam grandes probabilidades de serem verdadeiras ou não. Com este método far-se-á a manipulação estatística dos dados obtidos na investigação que serão apresentados em forma de gráfico e quadro. Para a realização da análise deste teste foram usados o método de estatística descritiva e o coeficiente de correlação linear de *Spearman*. Este método estatístico é considerado uma medida de associação que mostra a “intensidade e a direção entre duas variáveis” (Maroco, 2007, p. 42). O que quer dizer que, permite calcular o grau de associação entre variáveis, segundo Pereira (2004, p. 93). Maroco (2007, p. 42) enfatiza que, “uma correlação mede pura e simplesmente a associação entre variáveis sem qualquer implicação de causa e efeito entre ambas”.

Neste caso o presente estudo, usará o coeficiente de correlação linear de *Spearman* que é a melhor que está adequada para o este estudo. Visto que, o estudo apresenta uma variável qualitativas.

Quando um estudo apresenta variáveis qualitativa, Maroco (2007, p. 27) explica que “variáveis cuja escala de medida apenas indica a sua presença em categorias de

classificação discreta exaustiva e mutuamente exclusiva”. Estas mesma variáveis estarão medida em uma escala ordinal.

Spearman é um coeficiente de correlação linear considerada uma estatística não-paramétrica ($-1 \leq \rho \leq 1$), em que os valores positivos (de 0 e +1) indicam correlação direta, e os valores negativos (de 0 e -1) indicam correlação inversa. Sendo que o valor zero nos transmite a “inexistência de relação linear entre as variáveis” (Pereira, 2004, p. 94).

Field (2009, p. 145) diz que numa questão pratica é apresentado uma matriz, onde nos é dado o coeficiente de correlação entre duas variáveis, ou seja, o coeficiente de correlação entre duas variáveis. O valor de significância deste coeficiente é o tamanho da amostra.

Segundo Pereira (2004) afirma que, A análise de significância estatística (valor de p) são considerados em dois níveis de significância que é, $p < 0,01$ e $p < 0,05$. Os mesmos estão representados por duas letras (a) e (b). Mediante estes níveis a correlação estará presente quando, o resultado é de *p-value* é menor que 0,05. Quando o *p-value* é superior á 0,05 isto é, ($p > 0,05$) o resultado não é significativo.

Ainda no decorrer desta dissertação utilizei a técnica de inquérito por questionário que segundo Freixo (2011), é constituído por um conjunto de enunciados ou de questões, que permitem avaliar atitudes, opiniões dos sujeitos ou colher outro tipo de informação, junto desses mesmos sujeitos. É uma técnica de investigação de questões escritas para um número de funcionários, no intuito de proporcionar determinado conhecimento ao pesquisador.

Esta técnica permitiu a coleta de dados constituída por uma série ordenada de perguntas, que foram respondidas por via online da plataforma Google e sem presença do pesquisador. Permitirá através da elaboração de uma serie de questões, apurar factos reais sobre a Avaliação de Competências e experiências dos colaboradores.

Após a coleta de dados respondidos pelos inqueridos, isto é, CEO, diretor de recursos humanos e técnicos de recursos humanos, é importante a consistência interna do estudo apresentado.

Marco & Garcia-Marques (2006, p. 73), afirmam que “para que a consistência interna estima a fiabilidade de um instrumento tem é: quanto menor é a variabilidade de um

mesmo item numa amostra de sujeitos, menor é o erro de medida que este possui associado”.

Segundo Pestana & Gageiro (2014, p. 531) diz que o *Alpha* de *Cronbach* foi a medida achada para se certificar que está mesma consistência interna que pode ser definida por “correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens que meça a mesma característica”. Assim sendo, em conformidade com o quadro que se segue abaixo foram definidos parâmetros entre 0 e 1, em que o mesmo certificam a consistência interna.

Tabela 6 - Critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo *Alpha* de *Cronbach*

Autor	Condição	α considerado aceitável
<i>Alfa</i> de <i>Cronbach</i>	Inadmissível	< 0,6
	Fraca	0,6 – 0,7
	Razoável	0,7 – 0,8
	Boa	0,8 – 0,9
	Muito boa	> 0,9

Fonte: Pestana & Gageiro, 2014, p. 531

Deste modo Maroco & Garcia-Marques (2006, p. 73) afirmam que “quanto menor é a soma das variâncias dos itens, isto é, consoante á variância total dos inqueridos, mais o coeficiente se aproxima de 1”. O que significa que quanto maior é a consistência maior é a confiabilidade da medida.

Pestana & Gargeiro (2014, p. 73) enfatizam que, “que o mesmo modelo não assume valores negativos, pois as mesmas variáveis que medem a mesma realidade, devem estar padronizadas ou categorizadas no mesmo sentido”. Porém o presente estudo efetuou a análise da consistência interna a partir do *Software* SPSS, que poderá ser encontrado na análise dos resultados.

Teste de hipóteses-Estatístico

Segundo Conrad Pinheiro (2019), diz que é uma suposição quanto ao valor de um determinado parâmetro populacional. E ainda continua por dizer que teste de hipóteses é uma regra de decisão que serve para aceitar ou rejeitar uma hipótese estatística com base nos elementos da amostra.

Conrad Pinheiro (2019), diz que para testar um determinado parâmetro populacional devemos afirmar cuidadosamente um par de hipóteses. Uma que irá representar a afirmação e outra que irá representar o seu complemento. Quando uma destas hipóteses for falsa, ou seja, não se adequar com o que se pretende a outra tenderá de ser verdadeira, ou seja, tenderá de se adequar com o que se pretende.

Este par de hipóteses são denominadas como:

- Hipótese nula que é representada pela letra H_0 .
- Hipótese alternativa que é representada pela letra H_a .

Ao escolher qualquer uma das hipóteses, estar-se-á propenso a estar errado. Erro este que o Conrad Pinheiro (2019), defini como a probabilidade de cometer ou estar errado em uma das hipóteses. Existem dois tipos de erro que são:

Erro tipo I: que é aquele cuja hipótese nula é verdadeira e acabamos por rejeitar. O seu símbolo é representado pela letra α (alfa).

Erro tipo II: que é aquele cuja hipótese nula é falsa e acabamos por aceitar. O seu símbolo é representado pela letra β (Beta).

Conrad Pinheiro (2019), afirma que o nível de significância de um determinado teste de hipótese é definido sendo que a probabilidade máxima permissível para cometer um erro tipo I, ou seja, o nível de significância é igual ao valor de alfa. Valor este que é determinado pela margem de erro do teste. Conrad Pinheiro (2017), continua ainda por dizer que, a probabilidade de um erro tipo II é o valor Beta. O valor 1-Beta é chamado de poder do teste, que representa a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando a hipótese alternativa for verdadeira.

3.2 População e amostra

A população estudada neste estudo são (CEO, Diretores/a e Técnica/o de recursos humanos) que pertencem as pequenas, médias e grandes organizações ou empresas, cuja amostra define-se como probabilística intencional que corresponde a 66 organizações. Ligadas ao setor da Banca comercial, Telecomunicações, construção civil, Hotelaria, Alimentar, Restauração entre outros.

3.3 Resultados

Numa primeira fase, o presente estudo irá apresentar os resultados em conformidade com a estatística descritiva, de todos os dados obtidos por via de inquérito de 66 pessoas. Que representam 66 organizações como referido acima, que aceitaram participar deste estudo de livre e espontânea vontade. Que serão apresentados em forma de tabela e de gráficos de barras.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DIAGNOSTICADO

Empresa ou organização onde desempenha funções de Recursos Humanos (não obrigatório)

Tabela 7: Nomes das empresas ou organizações

Grupo Navarra	
CEDH	Empresa de Cursos e Especialização em Direção Hoteleira.
My Mundi Service Lda	
Profissional Freelance	
Altice	
Inspira Hotels	
Lenovo	
Suporte SA	
Retalho automóvel	
Lusovincci	
ACA	Empresa de Engenharia e Construção
SBN	Sindicato dos Bancários do Norte
Grupo Patrícia Pilar	
Browing Viana	
CGD	Caixa Geral de Depósito
Actworx	

SIM	Sociedade Irmãos Miranda
Ramo Alimentício	
Grupo Intelac	
Solzaima S.A.	
Kelly Services	

Fonte: Elaboração própria

Os inqueridos, isto é, as empresas ou organizações inqueridas pertencem á zona: Lisboa, Centro e Norte.

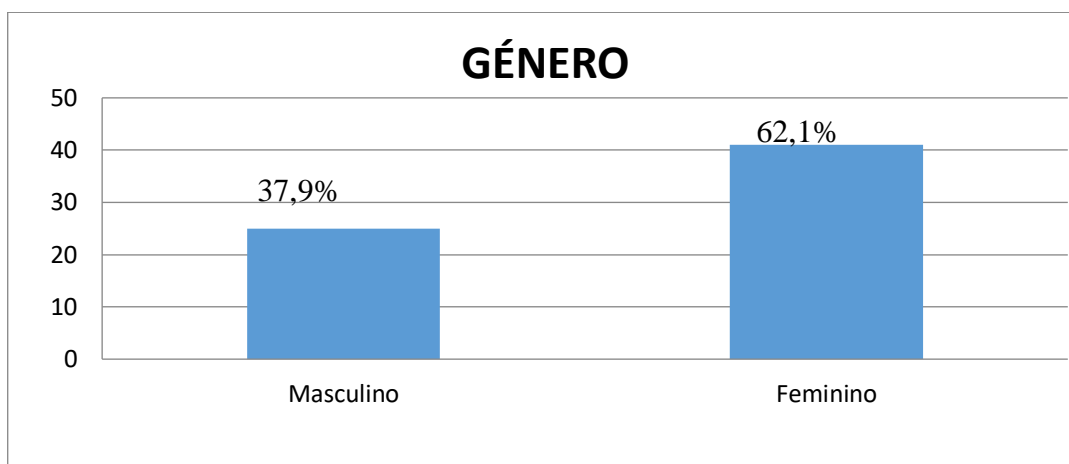
Tabela 8: Categoria dos inqueridos

Número de participantes	Funções exercida
7	CEO
20	DIRECTOR RH
39	TÉCNICO DE RH

Fonte: Elaboração própria

4.1 Apresentação dos resultados em termos gráficos

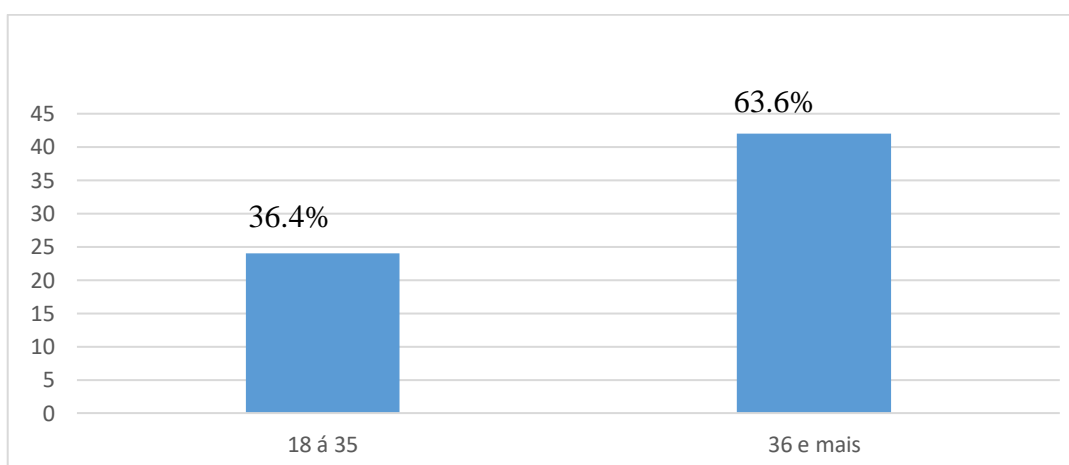
Gráfico 1 - Género dos inqueridos



Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar no gráfico acima, isto é, gráfico do género 62,1% dos inqueridos (41) correspondem ao sexo feminino e os 37,9% dos inqueridos (25) correspondem ao sexo masculino.

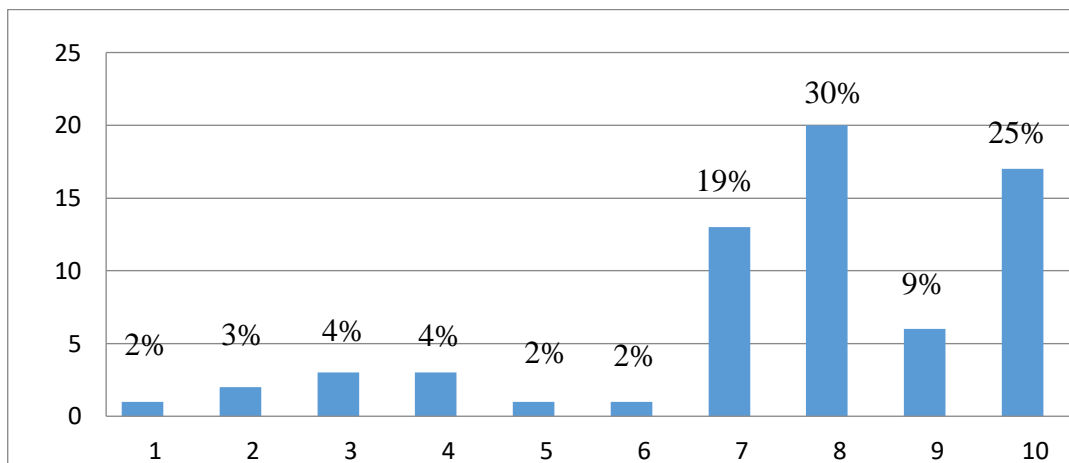
Gráfico 2 - Faixa Etária



Fonte: Elaboração própria

Relativamente á idade, o gráfico acima está dividido em duas faixas etárias, que é 63,6% dos inqueridos (42 pessoas) que correspondem a idade de 36 e mais anos, e 36,4% dos inqueridos (24 pessoas) que corresponde a idade de 18 á 35 anos.

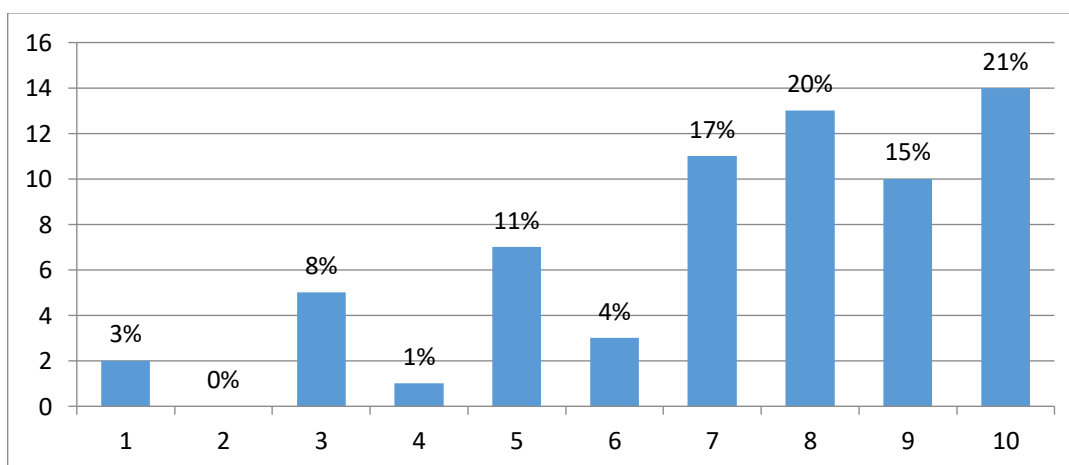
Gráfico 3 - Quão importante é a formação dos candidatos no momento de contratação?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 3, podemos verificar que 49% dos inqueridos que corresponde á 33 pessoas concordam que é importante a formação dos candidatos no momento da contratação, 34% dos inqueridos que corresponde á 22 pessoas concordam totalmente e 8% dos inqueridos que corresponde á 6 pessoas discordam. Sendo que 5% dos inqueridos que corresponde á 3 pessoas discordam totalmente e os outros 4% dos inqueridos que corresponde á 2 pessoas concordam parcialmente.

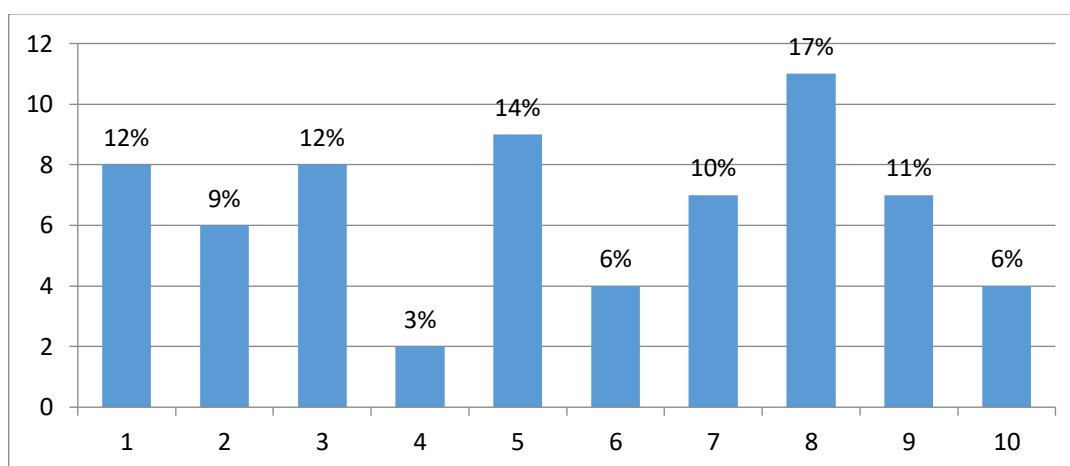
Gráfico 4 - Quão importante é a experiência dos candidatos no momento de contratação?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 4, podemos verificar que 37% dos inqueridos que corresponde á 25 pessoas concordam ser importante a experiência do colaborador no momento da contratação, 36% dos inqueridos que corresponde á 24 pessoas concordam totalmente. Ao passo que 15% dos inqueridos que corresponde á 10 pessoas concordam parcialmente, 9% dos inqueridos que corresponde á 6 pessoas discordam e 3% dos inqueridos que correspondem á 2 pessoas discordam totalmente.

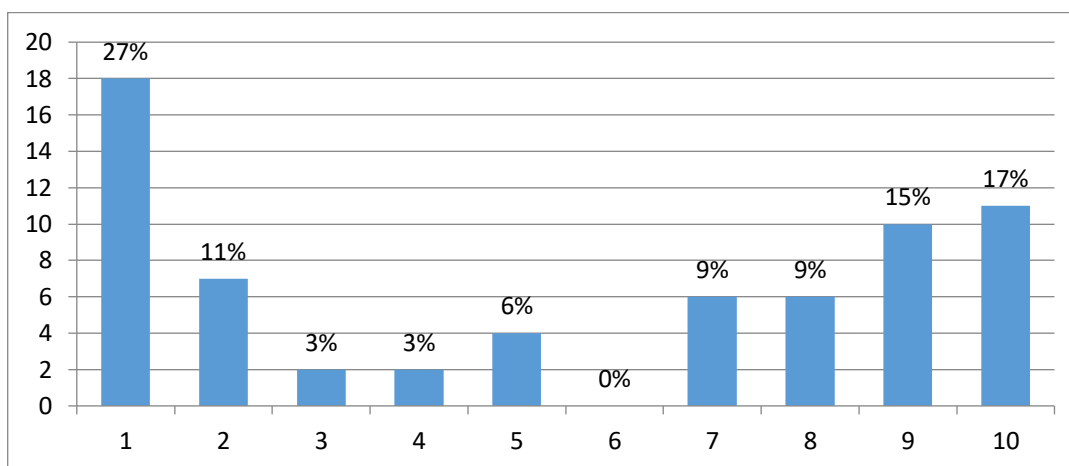
Gráfico 5 - Quão importante considera ser, o reconhecimento de um colaborador que possua mais *soft skills* e menos *hard skills*?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 5, podemos ver que 27% dos inqueridos que corresponde á 18 pessoas, consideram ser importante que um colaborador possua mais *soft skills* em relação *hard skills*, 21% dos inqueridos o que corresponde á 14 pessoas discordam totalmente, o que significa que não consideram ser importante um colaborador que possua mais *soft skills* em relação a *hard skills*. Já 20% dos inqueridos que corresponde á 13 pessoas, acabam por concordar parcialmente, visto que 17% dos inqueridos que corresponde á 11 pessoas concordam totalmente ao passo que 15% dos inqueridos que corresponde á 10 pessoas discordam.

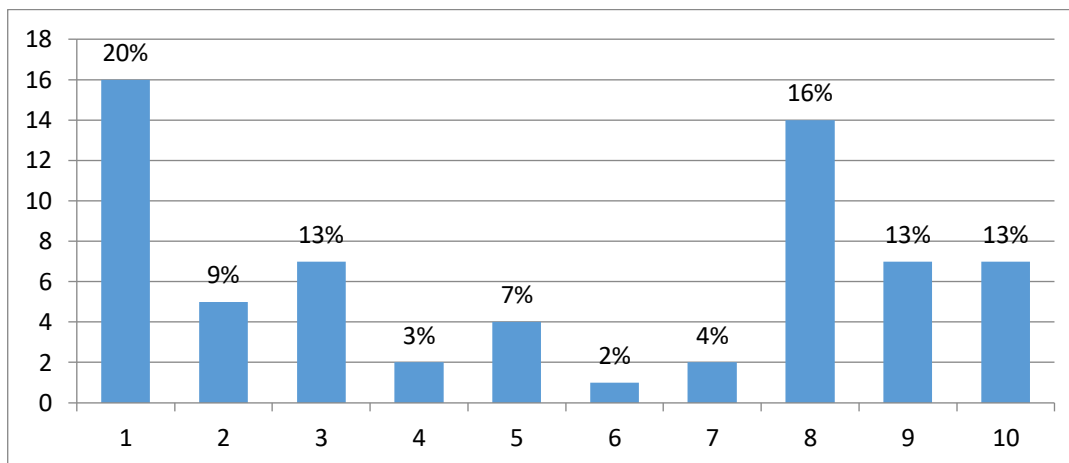
Gráfico 6 - Quão importante é os objetivos do colaborador estar alinhados com os objetivos da organização?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 6, diz que 38% dos inqueridos que corresponde á 25 pessoas discordam totalmente que os objetivos do colaborador estejam alinhados com os objetivos da empresa, sendo que 32% dos inqueridos que corresponde á 21 pessoas que concordam totalmente que o objetivo do colaborador deve estar alinhado com os objetivos da organização e 18% dos inqueridos que corresponde á 12 pessoas que acabam por concordar. E 6% dos inqueridos que corresponde á 4 pessoas concordam parcialmente, já que os outros 6% dos inqueridos que corresponde á 4 pessoas discordam.

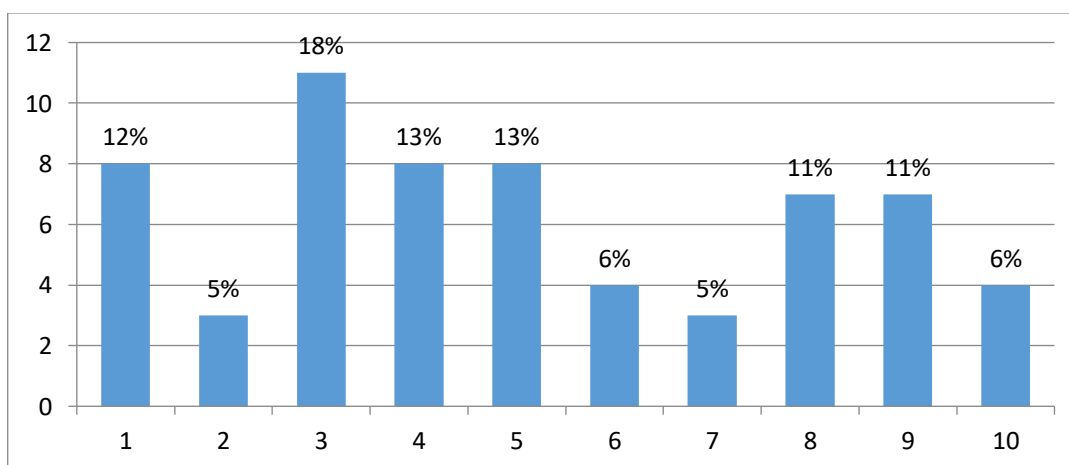
Gráfico 7 - Concorda com a seguinte afirmação? "A organização deve estar a par dos objetivos do colaborador?"



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 7, nos diz que 29% dos inqueridos que corresponde á 21 pessoas discordam totalmente que a organização deve estar a par dos objetivos do colaborador, ao passo que 26% dos inqueridos que corresponde á 14 pessoas concordam totalmente que a organização deve estar a par da organização e 24% dos inqueridos que corresponde á 16 pessoas concordam. Já 16% dos inquerido que corresponde á 9 pessoas discordam e 9% dos inqueridos que corresponde a 5 pessoas, concordam parcialmente.

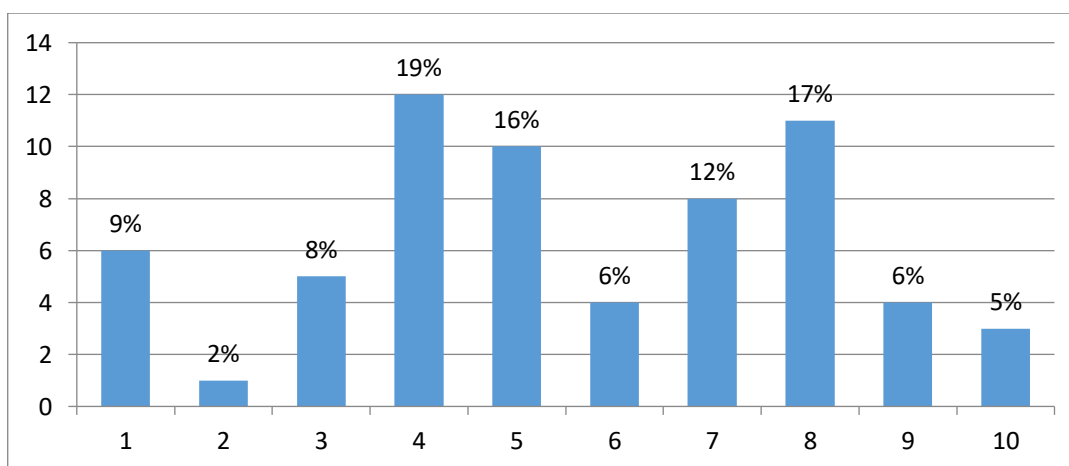
Gráfico 8 - No enquadramento de novos colaboradores na sua organização, as competências e experiência à função são necessárias?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 8, diz que 31% dos inqueridos que corresponde á 19 pessoas não concordam que o enquadramento dos novos colaboradores na organização as competências e experiência na função sejam necessária, 19% dos inqueridos que corresponde á 12 pessoas concordam parcialmente. Já que 17% dos inqueridos que corresponde á 11 pessoas discordam totalmente e os outros 17% dos inqueridos que corresponde á 11 pessoas concordam totalmente. Visto que os outros 16% dos inqueridos que corresponde á 10 pessoas concordam.

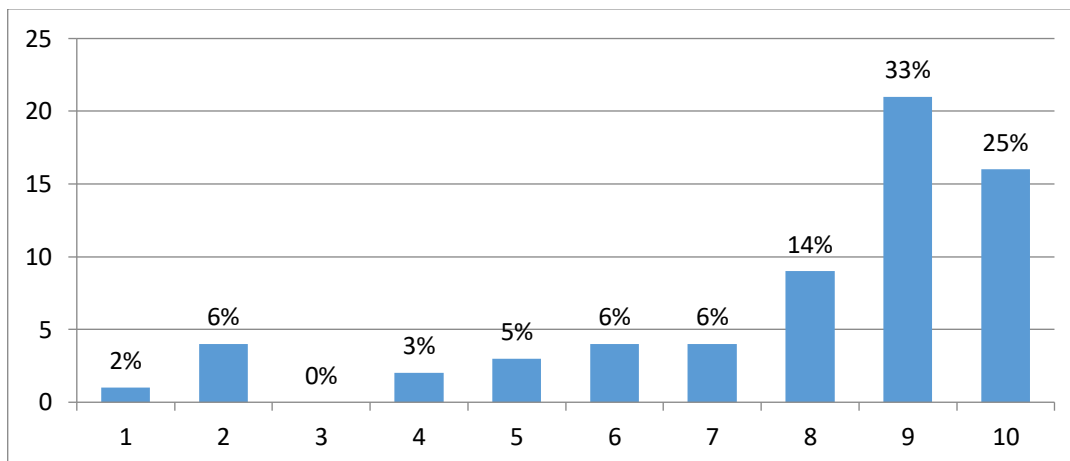
Gráfico 9 - Quão importante considera serem os conhecimentos teóricos para a atribuição de uma posição de responsabilidade?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 9, diz que 29% dos inqueridos que corresponde á 19 pessoas concordam que é importante os conhecimentos teóricos para atribuição de uma posição de responsabilidade, 27% dos inqueridos o que corresponde á 17 pessoas discordam ao passo que 22% dos inqueridos que corresponde 14 pessoas concordam parcialmente. Já que 11% dos inqueridos que corresponde á 7 pessoas concordam totalmente e os outros 11% dos inqueridos que corresponde á 7 pessoas discordam totalmente.

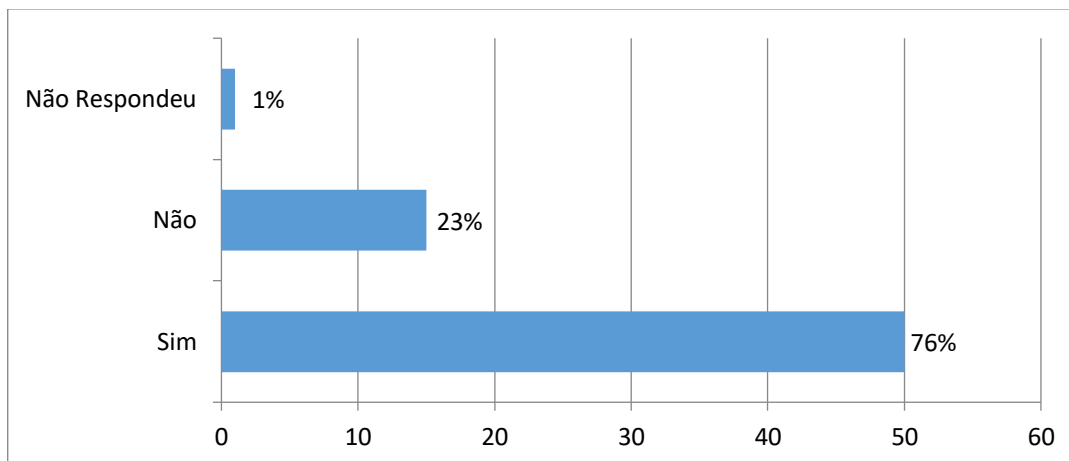
Gráfico 10 - Quão importante considera ser a experiência para a atribuição de uma posição de responsabilidade?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 10, podemos verificar que 58% dos inqueridos que corresponde á 37 pessoas concordam totalmente que é muito importante a experiência para atribuição de uma posição de responsabilidade, 20% dos inqueridos que corresponde á 13 pessoas também concordam e 11% dos inqueridos corresponde á 7 pessoas concordam parcialmente. Ao passo que 8% dos inqueridos que corresponde á 5 pessoas discordam totalmente e 5% dos inqueridos que corresponde á 2 pessoas discordam.

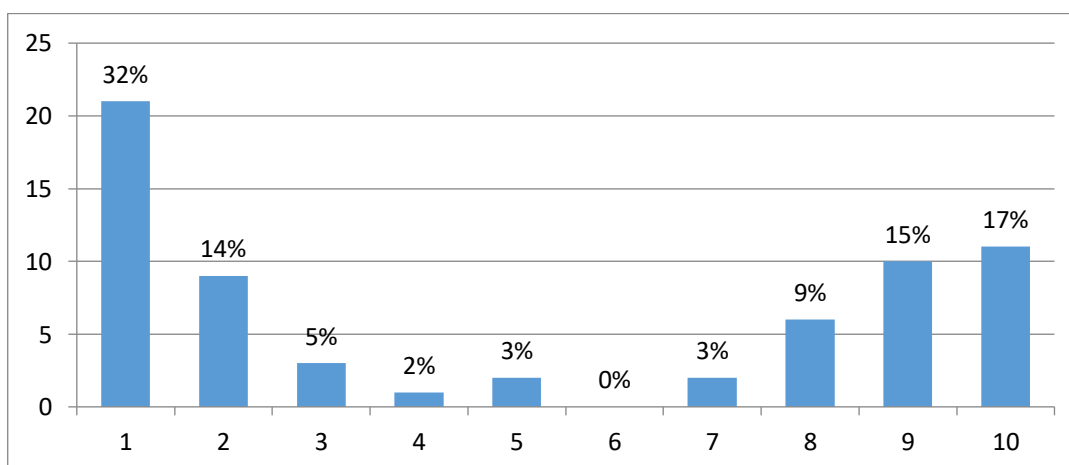
Gráfico 11 - A organização onde trabalha dispõem de métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 11, podemos verificar que 76% dos inqueridos que corresponde á 50 pessoas a organização onde trabalham possui métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores e ao passo que 23% dos inqueridos que corresponde á 15 pessoas não possuem métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores dentro da organização.

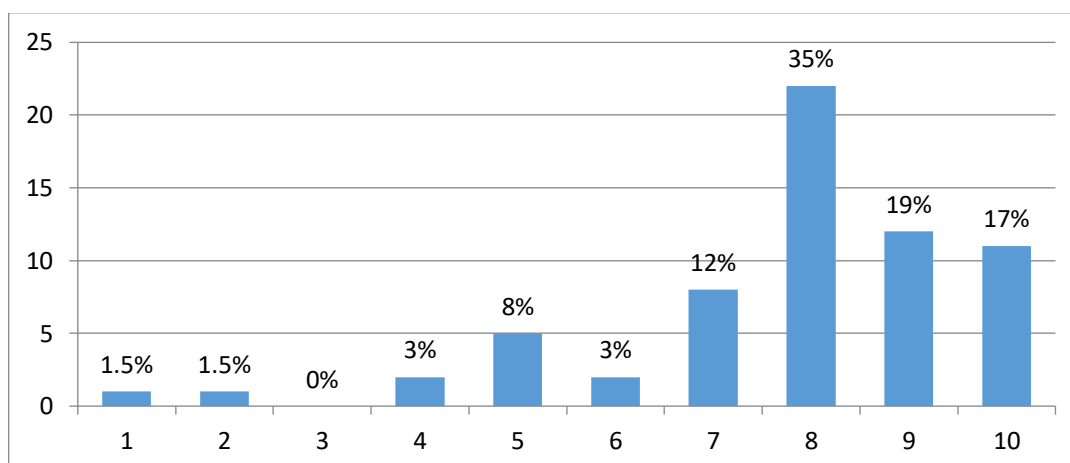
Gráfico 12 - Quão importante é para si a existência de ferramentas de avaliação de desempenho?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 12, diz que 46% dos inqueridos que corresponde á 30 pessoas consideram totalmente não ser importante a existência de ferramentas de avaliação de desempenho, sendo que 32% dos inqueridos que corresponde á 21 pessoas consideram ser totalmente importante a existência de ferramenta de avaliação de desempenho ao passo que 12% dos inqueridos que corresponde á 8 pessoas consideram importante. Já que 7% dos inqueridos que corresponde á 4 pessoas não consideram importante e 3% dos inqueridos que corresponde á 2 pessoas consideram importante parcialmente.

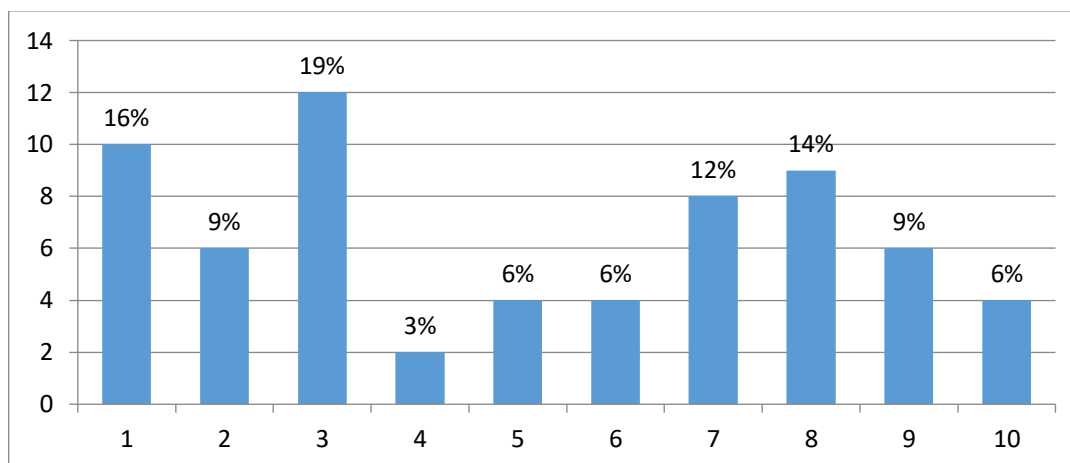
Gráfico 13 - Quanta influência acredita que os problemas do dia-a-dia têm no desempenho dos colaboradores?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 13, diz que podemos ver que 47% dos inqueridos que corresponde á 30 pessoas acreditam que os problemas do dia-a-dia influenciam no desempenho dos colaboradores, 36% dos inqueridos que corresponde á 23 pessoas acreditam totalmente que os problemas do dia-a-dia tem influência no desempenho dos colaboradores. Visto que 11% dos inqueridos que corresponde á 7 pessoas acreditam parcialmente, sendo que 3% dos inqueridos que corresponde á 2 pessoas não acreditam totalmente e 3% dos inqueridos o que corresponde á 2 pessoas não acreditam.

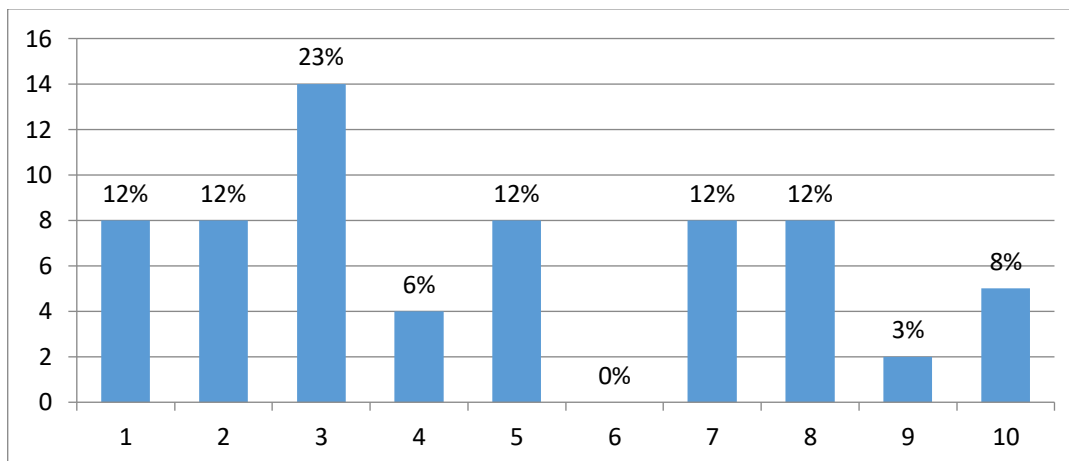
Gráfico 14 - Em que grandeza as regras definidas no exercício das funções, influenciam o desempenho dos colaboradores?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 14, diz que 26% dos inqueridos que corresponde á 17 pessoas concordam que as regras definidas no exercício das funções, influenciam o desempenho dos colaboradores, ao passo que 25% dos inqueridos que corresponde á 16 pessoas discordam totalmente e 22% dos inqueridos que corresponde á 14 pessoas apenas discordam. Sendo que 15% dos inqueridos que corresponde á 10 pessoas concordam totalmente e os outros 12% dos inqueridos que corresponde á 8 pessoas concordam parcialmente.

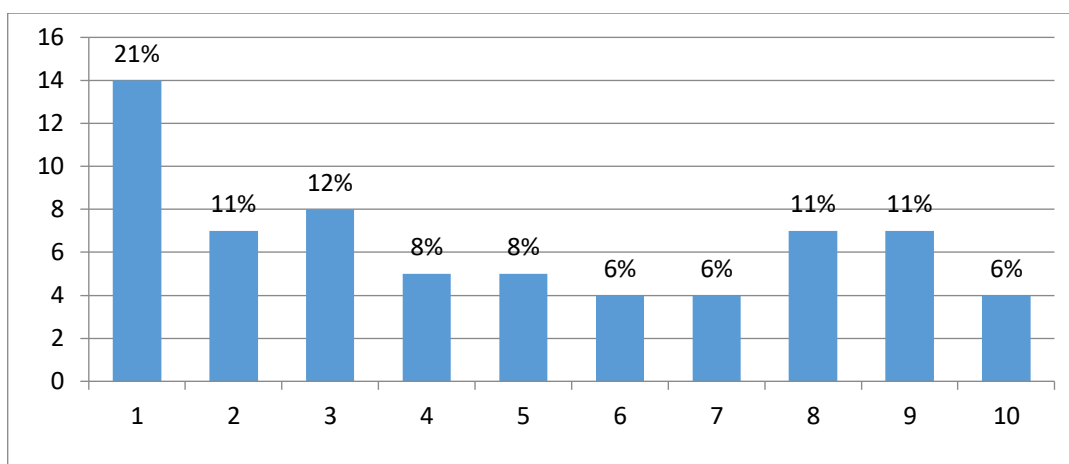
Gráfico 15 - Quanto impacto considera que a experiência passada de um colaborador pode ter no seu desempenho dentro da organização?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 15, diz nos que 29% dos inqueridos que corresponde á 18 pessoas discordam que a experiência passada de um colaborador pode ter um impacto no seu desempenho dentro da organização, 24% inqueridos que corresponde á 16 pessoas discordam totalmente e os outros 24% dos inqueridos que corresponde também á 16 pessoas concordam. Ao passo que 12% dos inqueridos que corresponde á 8 pessoas concordam parcialmente e 11% dos inqueridos que corresponde á 7 pessoas concordam totalmente.

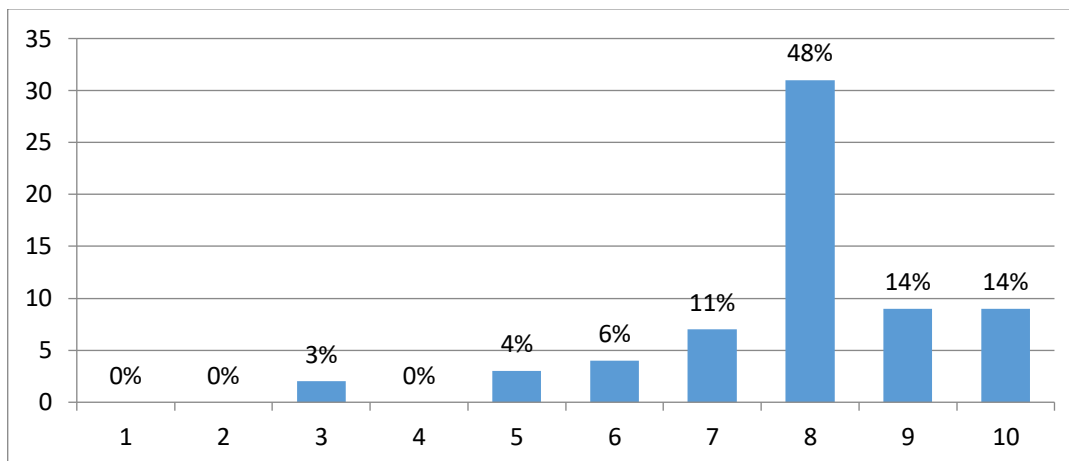
Gráfico 16 - Concorda com a seguinte afirmação: "Os fatores externos afetam diretamente os colaboradores e consequentemente o seu nível de empenho, produtividade e o ambiente organizacional."?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 16, diz que 32% dos inqueridos que corresponde á 21 pessoas discordam totalmente que os fatores externos afetam diretamente os colaboradores e consequentemente o seu nível de desempenho, produtividade e o ambiente organizacional, 20% dos inqueridos que corresponde á 13 pessoas discordam e 17% dos inqueridos que corresponde á 11 pessoas concordam totalmente. Sendo que outros 17% que corresponde á 11 pessoas concordam e os outros 14% dos inqueridos que corresponde á 9 pessoas concordam parcialmente.

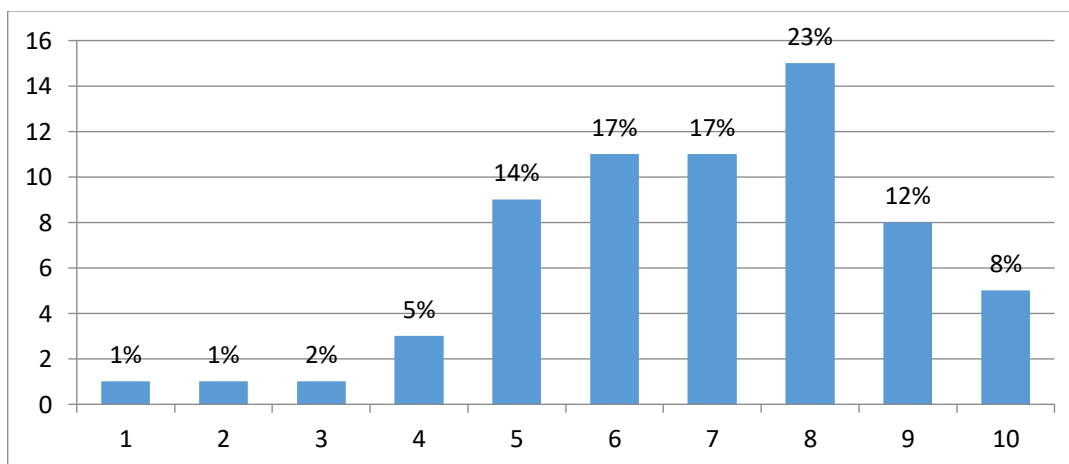
Gráfico 17 - Quão importante considera ser a participação dos colaboradores na tomada de decisões da organização?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº17, diz que 59% dos inqueridos que corresponde á 38 pessoas consideram ser importante a participação dos colaboradores na tomada de decisões da organização e 28% dos inqueridos consideram ser muito importante. Ao passo que 10% dos inqueridos que corresponde á 7 pessoas consideram importante parcialmente os outros 3% dos inqueridos que corresponde á 2 pessoas consideram não ser importante.

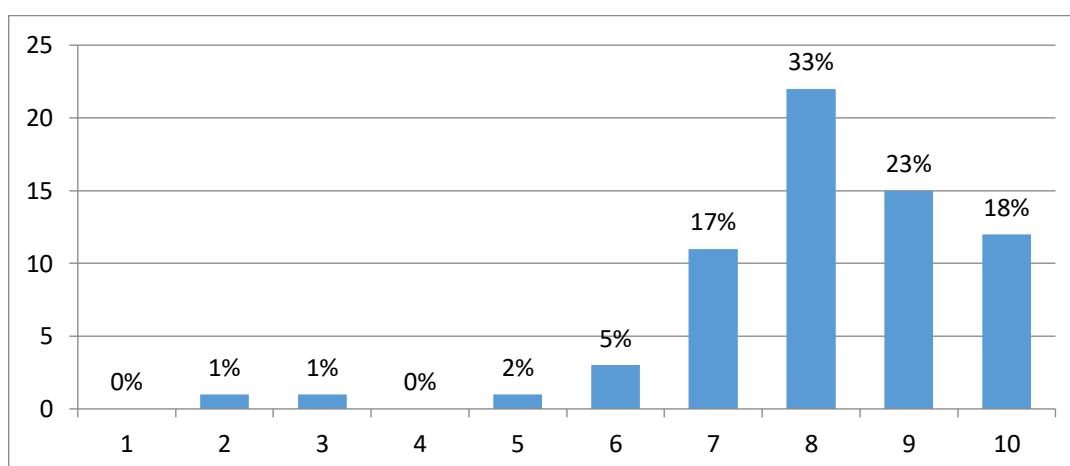
Gráfico 18 - Concorda com a seguinte afirmação: "As competências e experiência de um colaborador são o fator principal para atingir os objetivos da organização."?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 18, diz que 40% dos inqueridos que corresponde á 26 pessoas concordam que as competências e experiências de um colaborador são o fator principal para atingir os objetivos da organização, 31% que corresponde á 20 pessoas concordam parcialmente e 20% que corresponde á 13 pessoas concordam totalmente. Assim 7% que corresponde á 4 pessoas discordam e 2% que corresponde á 2 pessoas discordam totalmente.

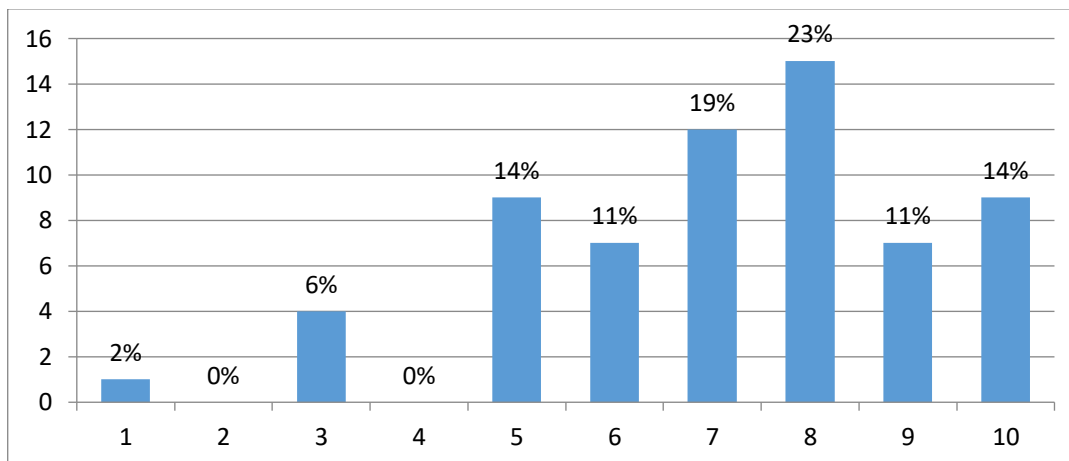
Gráfico 19 - Que importância que dá à autonomia dos colaboradores na resolução de problemas?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 19, diz que 50% dos inqueridos que corresponde á 33 pessoas dão importância á autonomia dos colaboradores na resolução de problemas, 41% dos inqueridos que corresponde á 27 pessoas dão muita importância e 7% dos inqueridos que corresponde á 4 pessoas dão importância parcialmente. Sendo que 1% dos inquerido que corresponde a 1 pessoa não dá importância e outro 1% não dá completamente importância.

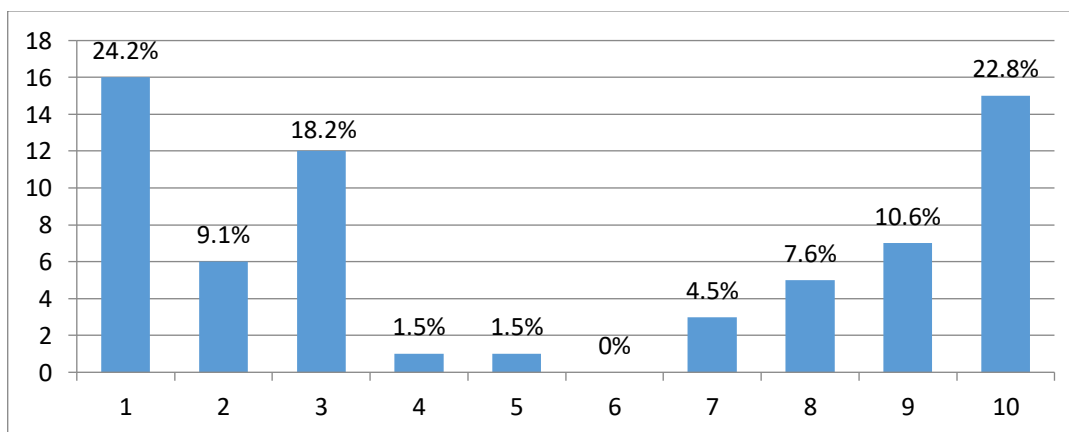
Gráfico 20 - A hierarquização das atividades é fundamental para o alcance dos objetivos?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 20, diz que 42% dos inqueridos que corresponde á 27 pessoas concordam que a hierarquização das atividades é fundamental para o alcance dos objetivos, 25% dos inqueridos o que corresponde á 16 pessoas concordam totalmente e ao passo que os outros 25% dos inqueridos que correspondem á 16 pessoas concordam parcialmente. Assim 6% dos inqueridos que corresponde á 4 pessoas discordam e o outro 2% que corresponde á 1 pessoa discorda totalmente.

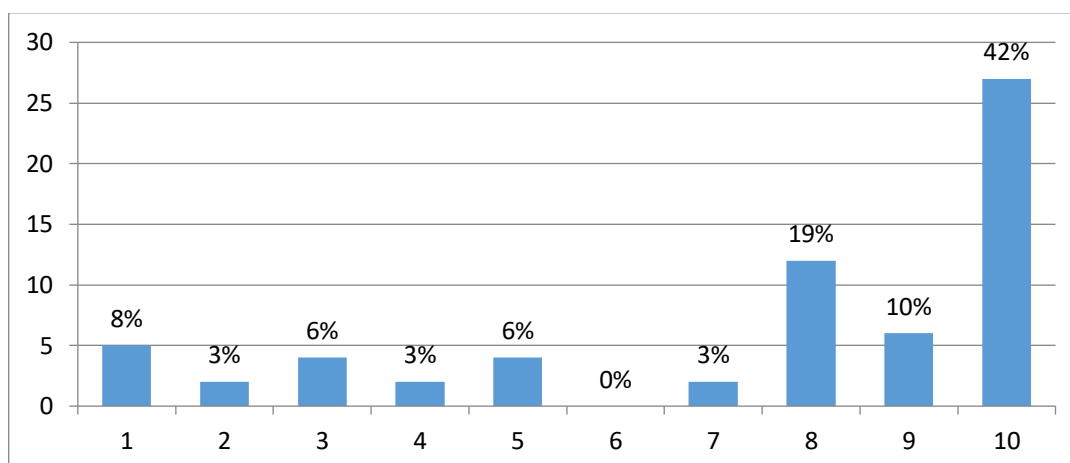
Gráfico 21 - Quão importante considera ser o nível de satisfação dos colaboradores em exercer uma tarefa que lhe foi atribuída?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 21, podemos ver que 33.4% dos inqueridos que corresponde á 22 pessoas consideram totalmente importante o nível de satisfação dos colaboradores em exercer uma tarefa que lhe foi atribuída, 33.3% dos inqueridos que corresponde á 22 pessoas não consideram totalmente ser importante e 19.7% dos inqueridos o que corresponde á 13 pessoas não consideram importante. Ao passo que 12% dos inqueridos que corresponde á 3 pessoas consideram ser importante e os outros 1.5% que representa apenas 1 pessoa considera parcialmente.

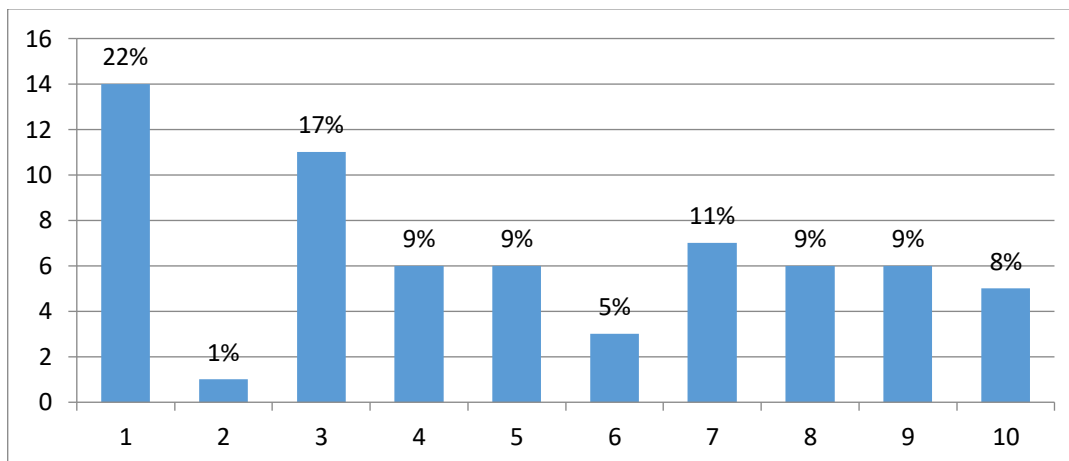
Gráfico 22 - Quão importante é os objetivos do colaborador estarem alinhados com os objetivos da organização?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 22, diz que 52% dos inqueridos que corresponde á 33 pessoas consideram ser muito importante os objetivos do colaborador estarem alinhados com os objetivos da organização, 22% dos inqueridos que corresponde á 14 pessoas consideram ser importante. Ao passo que 11% dos inqueridos que corresponde á 7 pessoas discordam totalmente, 9% dos inqueridos que corresponde á 6 pessoas apenas discordam e os outros 6% que corresponde á 4 pessoas concordam parcialmente.

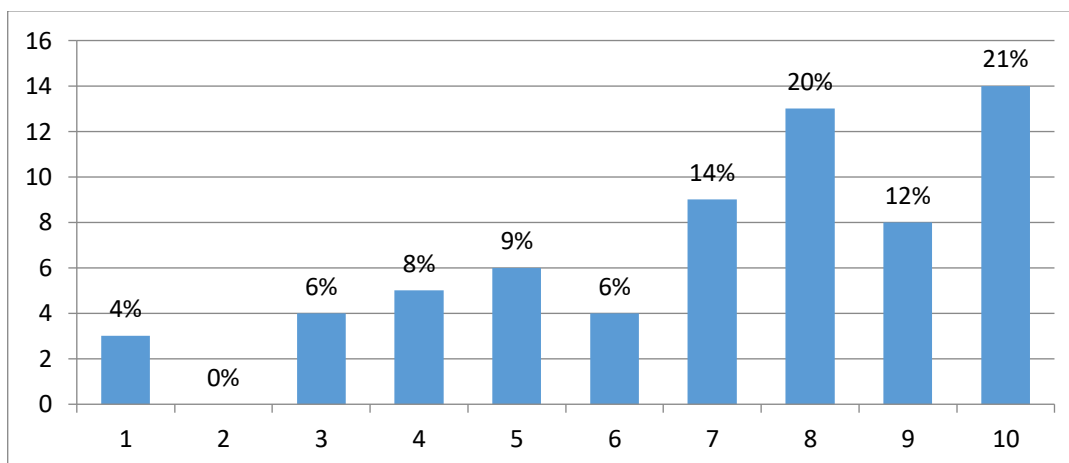
Gráfico 23 - Qual é a probabilidade de a sua organização desenvolver um programa para capacitar e desenvolver as *soft skills*?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 23, diz que 26% dos inqueridos que corresponde á 17 pessoas não têm probabilidade de sua organização desenvolver um programa para capacitar e desenvolver as *soft skills*, 23% dos inqueridos que corresponde á 15 pessoas não têm totalmente probabilidade. E 20% dos inqueridos que corresponde á 13 pessoas tem a probabilidade de sua organização desenvolver o programa, sendo que 17% dos inqueridos que corresponde á 11 pessoas têm totalmente a probabilidade de sua organização desenvolver o programa e outros 14% dos inqueridos que corresponde á 9 pessoas tem está probabilidade parcialmente.

Gráfico 24 - Qual é a probabilidade de a sua organização desenvolver um programa para capacitar e desenvolver as *hard skills*?



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico nº 24, diz que 34% dos inqueridos que corresponde á 22 pessoas tem a probabilidade de desenvolver um programa para capacitar e desenvolver as *hard skills*, 33% dos inqueridos que corresponde á 22 pessoas têm totalmente a probabilidade de desenvolver o programa e 15% dos inqueridos que corresponde á 10 pessoas tem parcialmente a probabilidade. Ao passo que 14% dos inqueridos que corresponde á 9 pessoas não tem a probabilidade de desenvolver o programa e os outros 4% dos inqueridos que corresponde á 3 pessoas não tem totalmente probabilidade de desenvolver o programa.

4.2 Discussão dos resultados (Software SPSS)

Após a obtenção das respostas dadas pelos inqueridos, obedecendo a literatura acima descrita, foram colocadas estas respostas no software SPSS para proceder o cálculo estatístico da mesma. Abaixo segue as tabelas e as devidas interpretações.

De realçar que foram criados quatro grupos de questões, que estão denominados por G1_*Hardskills*, G2_*Softskills*, G3_*Desempenho* e G4_*Experiência* e para cada um deste grupo foram criadas duas hipóteses que são: hipótese nula (H_0) e a hipótese alternativa (H_a).

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

- O grupo G1_Hardskills é composto pelas questões nº 1, 7, 19, 20, e 22
- O grupo G2_Softskills é composto pelas questões nº 2, 3, 4, 17, 18 e 21.
- O grupo G3_Desempenho é composto pelas questões nº 5, 9, 10, 11, 12, 14 e 15.
- O grupo G4_Experiência é composto pelas questões nº 6, 8, 13 e 16.

Frequências

[DataSet1] C:\Users\veris\Documents\SPSS- Dissertação mestrado.sav

Estatísticas									
		Idade	Genero	Funcao	tempo_servico	tipo_organizacao	are_atuacao	colaboradores	anos_existencia
N	Válido	66	66	66	66	66	66	66	66
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela de Frequências

Idade					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	De 18 à 35 anos	24	36,4	36,4	36,4
	36 ou mais anos	42	63,6	63,6	100,0
Total		66	100,0	100,0	

Genero					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Femenino	41	62,1	62,1	62,1
	Masculino	25	37,9	37,9	100,0
Total		66	100,0	100,0	

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Funcao

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	CEO	7	10,6	10,6	10,6
	Diretor de recursos humanos	20	30,3	30,3	40,9
	Tecnico de recursos humanos	39	59,1	59,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

tempo_servico

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 4 anos	17	25,8	25,8	25,8
	5 ou mais anos	49	74,2	74,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

tipo_organizacao

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Grande	4	6,1	6,1	6,1
	Media	27	40,9	40,9	47,0
	Pequena	35	53,0	53,0	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

are_atuacao

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Comercio	39	59,1	59,1	59,1
	Prestação de serviço	27	40,9	40,9	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

colaboradores

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 49 colaboradores	36	54,5	54,5	54,5
	50 ou mais colaboradores	30	45,5	45,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

anos_existencia

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	6 ou mais Anos	66	100,0	100,0	100,0

Resumo de processamento de casos

	Válido		Casos Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
G1_Hardskills	60	90,9%	6	9,1%	66	100,0%
G2_SoftSkills	60	90,9%	6	9,1%	66	100,0%
G3_Desempenho	60	90,9%	6	9,1%	66	100,0%
G4_Experiencia	60	90,9%	6	9,1%	66	100,0%

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
G1_Hardskills	,081	60	,200*	,979	60	,397
G2_SoftSkills	,139	60	,006	,948	60	,013
G3_Desempenho	,224	60	<,001	,895	60	<,001
G4_Experiencia	,131	60	,012	,962	60	,056

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Após fazer o cálculo do teste de normalidade, podemos verificar na tabela acima que maior parte do grupo das nossas questões não cumpre com o teste de normalidade. Apenas uma é que cumpri, sendo o grupo da G1_Hardskills que o sig. é 0,20 os demais grupos são inferior a 0.05 como diz a regra para um estudo seguir a normalidade o sig que é o P-valor tem de ser igual ou superior á 0.05. E uma vez que a regra ainda diz que quando segue a normalidade usamos o teste paramétrico e quando não segue usamos o teste não paramétrico.

Como o estudo tem apenas um grupo que segue a normalidade, então irei trabalhar com o teste paramétrico para o grupo G1_Hardskills que segue a normalidade. E o não paramétrico para os demais grupos que não seguem a normalidade. E dentro destes testes temos o paramétrico que usamos *T-Student* que é apenas para duas amostras; e o não paramétrico temos o *Mann Whitney* que é para duas amostras. Quando é mais do que duas que é o caso do estudo é o *Cruskal-Wallis*.

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Teste-T

Estatísticas de grupo						
Genero	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão		
G1_Hardskills	Femenino	36	6,2667	1,79968	,29995	
	Masculino	26	7,1154	1,43351	,28113	

Teste de amostras independentes											
Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para igualdade de Médias							
G1_Hardskills		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
G1_Hardskills	Variâncias iguais assumidas	1,338	,252	-1,990	60	,026	,051	-,84872	,42646	-1,70176	,00432
	Variâncias iguais não assumidas			-2,064	59,365	,022	,043	-,84872	,41110	-1,67123	-,02621

Nos quadros acima podemos verificar que ambos os géneros consideram ser muito importante a avaliação das *hard skills* dentro da organização. Ou seja, uma vez que o sig que é o P-valor é superior a 0,05, que segundo a regra para seguir a normalidade o valor de sig que é o P-valor tem de ser igual ou superior á 0,05, e no caso da tabela acima podemos verificar que o P-valor é igual á 0,252 que é superior á 0,05. Então posso afirmar que á um nível de significância de 0,252 é ambos os géneros consideram importante avaliar as *hards skills* dos colaboradores.

Testes não paramétricos

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de G2_SoftSkills é igual nas categorias de Genero.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,100	Retar a hipótese nula.
2	A distribuição de G3_Desempenho é igual nas categorias de Genero.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,081	Retar a hipótese nula.
3	A distribuição de G4_Experiencia é igual nas categorias de Genero.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,275	Retar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

No quadro acima podemos verificar que a correlação entre o género e as *soft Skills*, desempenho e experiência não interfere negativamente. Ou seja, o que quer dizer que interfere de uma maneira positiva, sendo que ambos os géneros consideram que as *soft Skills*, o desempenho e a experiência são características importante a serem avaliada numa organização. Como podemos observar nos quadros abaixo individualmente para cada grupo.

Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney

G2_SoftSkills entre Genero

Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	64
U de Mann-Whitney	598,500
Wilcoxon W	898,500
Estatística de teste	598,500
Erro padrão	72,025
Estatística de Teste Padronizado	1,645
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,100

G3_Desempenho entre Genero

Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	64
U de Mann-Whitney	605,500
Wilcoxon W	905,500
Estatística de teste	605,500
Erro padrão	71,962
Estatística de Teste Padronizado	1,744
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,081

G4_ Experiencia entre Genero

Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	63
U de Mann-Whitney	526,500
Wilcoxon W	779,500
Estatística de teste	526,500
Erro padrão	69,220
Estatística de Teste Padronizado	1,091
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,275

Testes não paramétricos

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de G2_SoftSkills é igual nas categorias de are_atuacao.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,314	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de G3_Desempenho é igual nas categorias de are_atuacao.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,693	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de G4_Experiencia é igual nas categorias de are_atuacao.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,095	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

No quadro acima podemos verificar que em todas as áreas de atuação que o estudo se propôs a inquerir, isto é, na área do comercio e prestação de serviços, consideram importante a soft *skills*, o desempenho e a experiência serem avaliados no momento da contratação do colaborador ou até mesmo avaliar quando o colaborador já faça parte da organização.

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de G2_SoftSkills é igual nas categorias de Funcao.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	<,001	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de G3_Desempenho é igual nas categorias de Funcao.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,010	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de G4_Experiencia é igual nas categorias de Funcao.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,023	Rejeitar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

No quadro acima podemos verificar que as *soft skills*, desempenho e experiência a sua avaliação não é igual nas categorias de função, o que quer dizer rejeitamos a hipótese nula e aceitamos a hipótese alternativa. Aceitando a hipótese alternativa porque as *soft skills*, desempenho e experiência não é avaliada de igual forma para todas as categorias, que são: CEO, diretor de recursos humanos e técnicos de recursos humanos. E uma vez que o valor de sig que é o P-valor é inferior á 0,05, então rejeita-se a hipótese nula.

Comparações por Método Pairwise de Funcao

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Tecnico de recursos humanos-CEO	13,281	8,170	1,626	,104	,312
Tecnico de recursos humanos-Diretor de recursos humanos	20,647	5,137	4,019	<,001	,000
CEO-Diretor de recursos humanos	-7,367	8,656	-,851	,395	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais. As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

De uma forma mais clara, podemos ver, no quadro acima referente que cada categoria avaliou de forma diferente das demais categoria. Tendo como resultado do sig que é o P-valor muito diferente.

Comparações por Método Pairwise de Funcao

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Tecnico de recursos humanos-Diretor de recursos humanos	14,092	5,133	2,745	,006	,018
Tecnico de recursos humanos-CEO	15,342	8,162	1,880	,060	,180
Diretor de recursos humanos-CEO	1,250	8,649	,145	,885	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Como podemos ver também, no quadro acima que existe uma grande variação no sig que é o P-valor.

Testes não paramétricos

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de G1_Hardskills é igual nas categorias de Funcao.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	<,001	Rejeitar a hipótese nula

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis

G1_Hardskills entre Funcao

Amostras Independentes de Resumo de Teste Kruskal-Wallis

N total	62
Estatística de teste	20,806 ^a
Grau de Liberdade	2
Sinal assintótico (teste de dois lados)	<,001

a. A estatística do teste está ajustada para empates.

No quadro acima podemos verificar que a distribuição das *hard skills* não é igual na categoria de função. O que quer dizer, que rejeito a hipótese nula como nos diz o quadro acima e aceitamos a hipótese alternativa. Visto que o P-valor é inferior á 0,05.

Comparações por Método Pairwise de Funcao

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Tecnico de recursos humanos-CEO	18,500	7,909	2,339	,019	,058
Tecnico de recursos humanos-Diretor de recursos humanos	22,250	5,152	4,319	<,001	,000
CEO-Diretor de recursos humanos	-3,750	8,488	-,442	,659	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais. As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

De uma forma mais clara, podemos ver, no quadro acima referente a junção de duas categorias que avaliaram as *hard skills* obteve-se valores bastante diferente das demais junções de categoria. Tendo como resultado do sig que é o P-valor muito baixo na junção de categoria de técnico de recursos humanos e CEO que foi um valor abaixo de 0,05 e técnico de recursos humanos e diretor de recursos humanos que foi ainda mais baixo, apenas a junção da categoria do CEO e o diretor de recursos humanos obtiveram um P-valor acima dos 0,05.

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Correlações não paramétricas

		Correlações				
			G1_Hardskills	G2_SoftSkills	G3_Desempenho	G4_Experiencia
rô de Spearman	G1_Hardskills	Coefficiente de Correlação	1,000	,821**	,762**	,720**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001	<,001
		N	62	62	61	61
	G2_SoftSkills	Coefficiente de Correlação	,821**	1,000	,671**	,687**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001	<,001
		N	62	64	63	62
	G3_Desempenho	Coefficiente de Correlação	,762**	,671**	1,000	,715**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.	<,001
		N	61	63	64	62
	G4_Experiencia	Coefficiente de Correlação	,720**	,687**	,715**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	.
		N	61	62	62	63

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Uma vez que o G2, G3 e o G4 não seguem a normalidade sendo a maior parte e apenas o G1 é que segue, então decidi usar o método *Spearman* para todos. Este método é usado quando a correlação não segue a normalidade.

Coefficiente de correlação de *Spearman* entre as *hard skills* e as *soft skills*, desempenho e a experiência, segundo o quadro acima mostra a existência de uma correlação positiva entre elas, visto que o sig que é o P-valor é superior á 0,01 em todas elas. O que quer dizer que a correlação é bastante significativa.

Testes não paramétricos

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de G1_Hardskills é igual nas categorias de tipo_organizacao.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,065	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de G2_SoftSkills é igual nas categorias de tipo_organizacao.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,116	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de G3_Desempenho é igual nas categorias de tipo_organizacao.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,137	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de G4_Experiencia é igual nas categorias de tipo_organizacao.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,064	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Podemos ver que no quadro acima, que a importância das *hard skills*, *soft skills*, desempenho e experiência é igual em qualquer tipo de organização. Ou seja, a sua

importância é considerada em todos os tipos de organização que o estudo pode inquirir. Assim, posso dizer que aceito a hipótese nula conforme está descrito no quadro acima; visto que o P-valor é superior á 0,05.

Testes não paramétricos

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de G1_Hardskills é igual nas categorias de colaboradores.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,012	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de G2_SoftSkills é igual nas categorias de colaboradores.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,030	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de G3_Desempenho é igual nas categorias de colaboradores.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,255	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de G4_Experiencia é igual nas categorias de colaboradores.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,033	Rejeitar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Neste quadro acima, podemos verificar que, o número de colaborador existente numa organização influencia na avaliação das *hard skills*, *soft skills* e experiência visto que a sua distribuição como consta no quadro acima; diz para rejeitar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa porque a sua distribuição não é igual no que toca ao número de colaboradores existente nas organizações inquerida. Deste modo o tipo de avaliação poderá ser diferente ou o modo de avaliação poderá ser diferente. E por conta também do P-valor que é inferior á 0,05. Já no desempenho a sua avaliação é feito de igual para todos os tipos de organização, o que quer dizer que, independentemente dos números existente dos colaboradores da organização o método de avaliação de desempenho e a sua importância chega a ser o mesmo. Prova disto é que podemos ver no quadro acima que deve-se aceitar a hipótese nula, uma vez que o P-valor é superior á 0,05.

Testes não paramétricos

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de G1_Hardskills é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,046	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de G2_SoftSkills é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,433	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de G3_Desempenho é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,076	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de G4_Experiencia é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,191	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

No quadro acima podemos ver que, existe apenas variação nas *hard skills* o fator este que o quadro diz que devo rejeitar a hipótese nula, visto que a sua distribuição não é igual para todas as idades dos inqueridos. Visto que o P-valor é inferior á 0,05. Já as demais a linhas diz que se deve aceitar a hipótese nula, visto que o P-valor é superior á 0,05. Assim posso afirmar que a distribuição é igual para todas as idades dos inqueridos.

Confiabilidade

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	60	90,9
	Excluídos ^a	6	9,1
	Total	66	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,924	,928	4

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Após o processamento de todos os dados no *software* SPSS obtidos através das respostas dos inqueridos, calculei o grau de confiabilidade interna do estudo. Como diz a literatura acima já referida, para que um estudo seja fidedigno é necessário que calculemos o Alfa de Cronbach. E após o seu cálculo no *software* SPSS podemos verificar que o estudo no seu todo tem uma pontuação elevada, o que se traduz que o estudo é bastante fidedigno. De realçar que podemos encontrar a tabela com as devidas pontuações no capítulo da metodologia.

Matriz de correlações entre itens

	G1_Hardskills	G2_SoftSkills	G3_Desempenho	G4_Experiencia
G1_Hardskills	1,000	,820	,804	,684
G2_SoftSkills	,820	1,000	,769	,736
G3_Desempenho	,804	,769	1,000	,760
G4_Experiencia	,684	,736	,760	1,000

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	6,364	6,081	6,653	,573	1,094	,061	4

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
G1_Hardskills	18,8042	23,920	,843	,746	,895
G2_SoftSkills	18,9964	24,547	,847	,736	,895
G3_Desempenho	19,3769	20,361	,853	,735	,898
G4_Experiencia	19,1950	25,508	,784	,634	,915

Explorar

Resumo de processamento de casos

	Válido		Casos Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
G1_Hardskills	60	90,9%	6	9,1%	66	100,0%
G2_SoftSkills	60	90,9%	6	9,1%	66	100,0%
G3_Desempenho	60	90,9%	6	9,1%	66	100,0%
G4_Experiencia	60	90,9%	6	9,1%	66	100,0%

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Descritivas

		Estadística	Estadística do teste Padrão	
G1_Hardskills	Média	6,6533	,22006	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	6,2130	
		Limite superior	7,0937	
	5% da média aparada	6,7000		
	Mediana	6,4000		
	Variância	2,906		
	Erro Padrão	1,70458		
	Mínimo	2,00		
	Máximo	10,00		
	Amplitude	8,00		
	Amplitude interquartil	2,55		
	Assimetria	-,282	,309	
	Curtose	-,034	,608	
G2_SoftSkills	Média	6,4611	,21046	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	6,0400	
		Limite superior	6,8822	
	5% da média aparada	6,4414		
	Mediana	6,4167		
	Variância	2,658		
	Erro Padrão	1,63021		
	Mínimo	3,67		
	Máximo	9,50		
	Amplitude	5,83		
	Amplitude interquartil	2,96		
	Assimetria	,124	,309	
	Curtose	-1,216	,608	
G3_Desempenho	Média	6,0806	,27050	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	5,5393	
		Limite superior	6,6218	
	5% da média aparada	6,0679		

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

	Mediana		4,9167	
	Variância		4,390	
	Erro Padrão		2,09530	
	Mínimo		2,33	
	Máximo		9,67	
	Amplitude		7,33	
	Amplitude interquartil		4,08	
	Assimetria		,197	,309
	Curtose		-1,494	,608
G4_Experiencia	Média		6,2625	,20836
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	5,8456	
		Limite superior	6,6794	
	5% da média aparada		6,2361	
	Mediana		6,0000	
	Variância		2,605	
	Erro Padrão		1,61391	
	Mínimo		3,50	
	Máximo		10,00	
	Amplitude		6,50	
	Amplitude interquartil		2,25	
	Assimetria		,296	,309
	Curtose		-,765	,608

Neste quadro acima, podemos verificar o resumo do estudo feito no software SPSS.

FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Visto que o mundo profissional está em constantes mudanças e evoluindo de uma maneira significativa para um lado positivo, devemos ter em conta que as competências e experiências dos colaboradores não devem ser vista apenas do lado das *hard skills*, sendo que as *soft skills* são cada vez mais um elemento diferenciador para qualquer um profissional em diversas áreas de atuação. Assim é preciso que as futuras investigações possam enfatizar e demonstrar que as *soft skills* não dependem das *hard skills*, porque elas carregam consigo vários atributos benéficos não só para a organização como também para o desenvolvimento a nível pessoal do colaborador.

Que as futuras investigações possam aprofundar o estudo não só estudar o que os CEOS, diretores de GRH e os técnicos de recursos humanos consideram sobre as competências e experiência, como também os responsáveis de outros departamentos, visto que eles também lidam diretamente com os seus subordinados.

E por final, que as futuras investigações possam estudar mais o desempenho, sendo que é através dela que obtemos também o mecanismo chave para o alcance das metas pré-estabelecidos pela organização. Ou seja, estudar o desempenho de forma precisa, para compreender o quanto está ferramenta é bastante crucial.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao realizar o meu estudo, encontrei uma série de desafios que envolviam as empresas, os inquiridos ou o questionário

Primeiramente, enfrentei uma considerável relutância por parte das empresas em responder ao meu pedido para falar com figuras-chave, como o CEO, diretor de RH ou técnico de RH, sobre o meu estudo e se poderiam ser inqueridos. Essa resistência dificultou o acesso às pessoas que eu gostaria de inquirir sobre o meu estudo e suas perspetivas.

Por outro lado, dentro do grupo de participantes podem ter surgido respostas tendenciosa ou imprecisas devido a vieses pessoais, sociais ou de memória, o que pode afetar a confiabilidade dos resultados.

Poderá ainda ter surgido uma dificuldade de medir conceitos complexos, que podem ser difíceis de serem medidos apenas através de perguntas de resposta fechada. As perguntas podem ser simplificadas demais e não envolver completamente a complexidade do conceito em questão.

Essas dificuldades representaram obstáculos significativos na condução do meu estudo e exigiram esforços adicionais para superá-las.

CONCLUSÃO

Após a elaboração deste trabalho, foi possível alcançar algumas conclusões importantes. Nos dias de hoje, a valorização das competências está em rápido crescimento, especialmente no que diz respeito às *soft skills*, e a avaliação de desempenho tem se tornado um dos principais fatores para o alcance dos objetivos das organizações. Visto que é a partir do desempenho que a organização poderá saber ou ter em conta se as tarefas estão a ser bem executadas por parte dos seus colaboradores.

A avaliação por competências é uma abordagem de avaliação relativamente nova, e embora tenha muitos benefícios, as empresas estão gradualmente adotando essa forma de avaliação devido aos novos conhecimentos que ela traz consigo e aos diversos pontos de atenção que devem ser considerados para que essa avaliação cumpra todos os objetivos da organização. Assim pude verificar que as organizações estão a adotar de forma gradual este mecanismo, visto que ela traz consigo muitos benefícios a organização.

Com base neste estudo, verifiquei que para além de que, várias organizações estarem a adotar este mecanismo de avaliação elas também consideram ser um mecanismo muito importante, visto que é a partir dela que permite a organização ter o controlo da mão de obra necessária para o alcance das metas e objetivos estabelecidos pela própria organização.

Conforme destacado por Pereira (2013), no cenário atual, as organizações buscam incorporar, motivar e desenvolver seus talentos por meio de várias ferramentas, a fim de superar a concorrência. Além disso, é de extrema importância criar um ambiente que harmonize a lucratividade com uma nova geração de trabalhadores, que estão cada vez mais informados, exigentes e qualificados. Essas necessidades sugerem o desenvolvimento e uso de ferramentas de gestão, como a avaliação de desempenho, que pode ser realizada em nível individual, de equipe ou organizacional.

Com base neste estudo realizado por mim, e mediante as respostas positivas obtidas do inquérito, posso afirmar que a avaliação de competências e experiências contribui para a tomada de decisões nas organizações, visto que ela é um dos fatores determinante para a organização saber onde está, para onde quer ir e o que pretende conquistar. Com isso, a

competência dos colaboradores exerce grande influência no sucesso da organização, porque sem esta influência é o mais provável que a organização possa vir a fracassar.

Avaliar competências e experiência dos colaboradores é de grande relevância nas organizações, uma vez que CEOs, diretores de recursos humanos e profissionais de recursos humanos atribuem grande importância a esses aspetos por conta do preenchimento de uma determinada vaga ou ainda para executar uma tarefa.

As competências dos colaboradores contribuem para o sucesso da organização. Visto que as pessoas dentro de uma organização trabalham com um objetivo comum (objetivos traçados pela organização). Objetivo este que ajudará a organização a desenvolver as competências individuais e organizacionais, algo que acaba por ser muito benéfico para a própria organização.

Atualmente, as competências e experiência estão intrinsecamente ligadas aos objetivos a serem alcançados pelas organizações. E o estudo obteve uma resposta por parte dos inqueridos que é bastante considerável, para admitir que a experiência está intrinsecamente ligada aos objetivos a serem alcançados por parte da organização envolvendo os colaboradores. A experiência de um colaborador em qualquer área de atuação é um dos fatores fundamentais para contribuir com conhecimentos e experiência dentro da organização e assim contribuir fortemente no alcance destas metas e objetivos traçados pela organização.

Deste modo, termino por dizer que, a importância da avaliação de competências e experiências dentro de uma organização é bastante imprescindível. Sendo que a mesma contribui de diversas formas positivamente no sucesso da organização, desde a avaliação de competências dos colaboradores, do desempenho, experiência dos colaboradores e até na participação dos mesmos na tomada de uma determinada decisão dentro da organização. Visto que os inqueridos consideram ser importante a participação dos colaboradores na tomada de decisão de um determinado assunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, Paulo de (2002) - Competências e Modelo da Competência, Sociedade e Trabalho, No. 17/18, pp. 89-98.

Almeida, Paulo Pereira de (2008) - Formação aplicada à Gestão pela Competência.

Almeida, Paulo Pereira de; Glória Rebelo (2011) - A era da competência. 2ª edição.

Antunes, A., & Cunha, M. P.- Capital Humano e Capital Psicológico. Em S. P. Gonçalves, Psicossociologia do Trabalho e das Organizações, 2014. (pp. 101-124). Lisboa- Portugal.

Ascenso, J. (2006). Competências emocionais. Em M. Ceitil, Gestão e Desenvolvimento de Competências (pp. 241-288). Lisboa: Edições Sílabo.

Arvey, R. D. e Murphy, K. R. (1998): “Performance Evaluation In Work Settings”, Annual Rev. Psychology, Vol. 49, pp. 141-168.

Bak, O.; & Jordan, C. (2019) - The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skill. UK perspective. Benchmarking: an international journal, v. 26, n.3, p. 1 – 22.

Bertolini, E. (2004) - Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional.

Bilhim, João (2000) - Gerir a administração pública como uma empresa, em reforma do Estado, Lisboa-Portugal, ISCSP.

Bilhim, João Abreu de Faria (2007) - “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”. 3ª Edição ISCSP, UTL, Lisboa, pp. 120-288.

Borghans, L.; Duckworth, A.L.; Heckman, J.J., & Ter Weel, B. (2008) - The economics and psychology of personality traits. The Journal of Human Resources, v. XLIII, n. 4.

Boyatzis, R. E. (1982.) - The Competent Manager: A Model for Effective Performance, New York: John Wiley.

Braga, Maria Cristina Gomes (2014) - Avaliação de desempenho: processo e práticas.

Bragança, Maria Tomé da Mata Sequeira (2018) - Competências Percecionadas pelos Estudantes e Profissionais de RH.

Brandão, Hugo Pena (2005) - Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.

Brandão, Hugo Pena; Andrade, Jairo Eduardo Borges; Guimarães, Tomás de Aquino (2012) - Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento.

Boterf, Guy Le - Desenvolvendo a Competência dos Profissionais, 3ª Ed. (2003): Bookman, Porto Alegre: Artmed, pp. 47-234.

Boyatzis, Richard E. (1982): "The Competent Manager: A Model For Effective Performance" Wiley, New York.

Brandão, H. P.; & Guimarães, T. A. (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.

Cabral-Cardoso, C.; Estévão, C. V.; Silva, P. (2006) - Competências transversais dos diplomados do Ensino Superior: perspectiva dos empregadores e diplomados. Guimarães: TecMinho.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. Personnel Psychology, 64(1), 225-262.

Cardoso, Carlos Cabral; Pina E Cunha, Miguel (2006) - Revista Internacional de Gestão Pública, 3ª Ed. Vol. 9.

Casado, T. (2002) - A motivação e o trabalho. in Fleury. M.T.L (orga). As pessoas na organização, 9ª Ed. Pp.246-257 São Paulo: Gente.

Castilho, José T. (2012) - Marcelo Caetano: uma biografia política. Coimbra, Almedina.

Castro, Irina; Neves, Daniel; Serra, Rita (2012) - "Biosense - Science Engaging Society: Life Sciences, Social Sciences and Publics", comunicação apresentada em IX Jornadas LatinoAmericanas De Estudios Sociales De La Ciencia Y La Tecnología, Ciudad de México.

Camara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2007) - Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 1ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P. B., GUERRA, P.B., & RODRIGUES, J. V. (2016) - Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial 7ª Ed. Lisboa.

Camara, P. B. (2017) - Dicionário de Competências. Lisboa.

Capucho, J. (2018) - Diário de Notícias. Janeiro. Disponível em <<https://www.dn.pt/dinheiro/interior/competencias-pessoais-cada-vezmaisvalorizadas-pelas-empresas-9064140.html#media-1> > Acessado em 22/2/2023

Ceitel, M. & Custódio, P. (2007) - Perspetiva Geral para um Modelo de Intervenção. In Ceitel, M. (Orgs.). Gestão e Desenvolvimento de Competências. (pp 131-179), Lisboa: Sílabo.

Ceitel, Mário (2010) - Gestão e desenvolvimento de competências 1ª Ed.

Ceitel, Mário (2016) - Gestão e desenvolvimento de competências 2ª Ed.

Chouhan, V.S. & Srivastava, S. (2014) - Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey, Journal of Business and Management, v. 16, n. 1, p. 14-22.

Chiavenato, Idalberto (2004) - Introdução á teoria geral da administração 7ª Ed.

CHIAVENATO, I. (2014) - Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. São Paulo.

Cimatti, B. (2016) - Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. International Journal for Quality Research, v. 10, n. 1, p. 97-130.

Dabke, D. (2015) - Soft skills as a predictor of perceived internship effectiveness and permanent

placement opportunity. The IUP Journal of Soft Skills, 9(4), 26-42.

Davies, A. Fidler, D. & Gorbis, N. (2011) - Future work skills 2020.

Dicionário da língua portuguesa contemporânea, publicado pela academia das ciências de Lisboa em 2001. Lisboa-Portugal.

Evers, Frederick T.; Rush, James C; Berdrow, Iris (1998) - The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability. San Francisco: Jossey-Bass. 320 pp.

Field, A. (2009) - Descobrimo a estatística usando o SPSS. Porto Alegre: Artmed.

Fleury, M. T.L.; & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Edição especial.

Fleury, M.T.L. (2002) - A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: LIMONGE-FRANÇA, A.C. As pessoas na organização. São Paulo- Brasil.

Freixo, Manuel João Vaz (2011) - Métodos de pesquisa. 3ª ed. RJ: Elsevier Editora.

FREY, Carl; OSBORNE, Michael. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? Oxford: Oxford Martin School. 2013.

Gilbert, Patrick; Parlier, Michel (1992) - La compétence: du "mot-valise" au concept opératoire. Actualité de la formation permanente. ISSN 0153-2448, p. 8-14.

Gil, Antonio Carlos (2008) - Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª Ed. 2008; São Paulo: Atlas.

Godoy, Arilda Schmitdt (1995) – Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.

Goleman, D. (2001) - Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser

inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral Cardoso, C., & Marques, C. (2008) - Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa-Portugal, Sílabo.

Gonçalves, A. (2010) - As competências transversais dos fepianos: percepção dos finalistas e empregadores. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Gramigna, Maria Rita (2008) - Modelo de competências e gestão dos talentos 2ª Ed.

Green, P. C. (1999) - Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais.

Heckman, J.J.; Kautz, T. (2012) - Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, v. 19, n. 4, p. 451-464.

Hendarman, A.F.; & Tjakraatmadja, J.H. (2012) - Relationship among soft skills, hard skills, and innovativeness of knowledge workers in the knowledge economy era. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 52.

Horton, Sylvia; David Farnham; Annie Hondeghe (2002) - Gestão de competências no setor público.

Ivancevich, J. M. (2008) - Gestão de recursos humanos. São Paulo-Brasil, McGraw-Hill.

Japiassú, Marcondes (2006) - Dicionário básico de filosofia. 4. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar.

Jardim, J. (2008) - Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais e Sociais – Estudo para a promoção do sucesso académico. Lisboa-Portugal.

Katz, R.L. (1974) - Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, v. 52, n. 5

Kechagias, K. (2011) - Teaching and assessing soft skills. MASS Project, September. Neapolis.

Kim, T.-Y. & Kim, M. (2013) - Leaders' moral competence and employee outcomes: the effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of Business Ethics*, v. 112, n. 1, p. 155-166.

Klaus, P. (2007). *The hard truth about soft skills*. New York: HarperCollins.

Kovács, Ilona. (2006) - "Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho". *Sociologia, problemas e práticas*.

Lang, Jeter; Sidnei, Vieira Martinho; Boff, Marines Lucia (2014) – Aprendizagem sem ação, competências e a relação com a aprendizagem gerencial.

La Taille, Y; Menin, M (2009) - Crise de valores ou valores em crise? São Paulo: Artmed.

Lakatos, Eva Maria; Maria de Andrade Marconi (2017) - Fundamentos de metodologia científica, 8ª Ed.

Lara, Janayna Formosi de; Marlene Bühler da Silva (2004) - Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências.

Lazear, E; Gibbs, M (2009) - Personnel Economics in Practice. New York, NY: John Wiley

Le Boterf, G. (1999) - De la compétence à la navigation professionnelle. Paris- França. Les Éditions de l'Organisation.

Le Boterf, G. (2005) - Construir as competências individuais e coletivas. Lisboa: Edições ASA.

Leme, R. (2005) - Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Qualitymark Editora Lda.

Lepeley, M. E. Kimakowitz; & R. Bardy. (2016) - Human Centered Management in Executive Education: global imperatives, innovation and new directions. Cap. 14.

Leroux, J. A. & Lafleur, S. (1995) - Employability skills: the demands of the workplace. The Vocational Aspect of Education, v. 47, n. 2, p. 189-196.

Lind, G. (2009) - Is morality a competence? Can it be taught?. Disponível em: <http://www.unikonstanz.de/ag-moral/kurse/conference-texts/Lind-2009_Can%20morality%20be%20taught_Symposium.pdf>. Acesso em: 8 maio 2022.

Lima, Licínio Carlos (2011) - Administração escolar: estudo.

Madureira, César- A formação comportamental dos Quadros Superiores da Administração Pública portuguesa.

Rabalgio, Maria Odete (2006) - Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências, 2ª Ed. Rio de Janeiro-Brasil.

Marras, Jean Pierre; Lima, Marília de Gonzaga; Tose, Silva- Avaliação de desempenho humano, 1ª Ed. 2012.

- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006) - Qual a Qual a fiabilidade do alpha de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.
- Massaro, M.; Bardy, R., & Garlatti, A. (2016) - A soft skill training model for executive education.
- Mattos I. L (2003) - Problemas no processo de avaliação de desempenho. Monografia de licenciatura, centro universitário de Brasília disponível em: <https://repositório.uniceub.br/> tive acesso em 11/10/2022.
- Mcclelland, David (1987) - *Human Motivation*, New York, Cambridge University Press.
- Meneghetti, A. (2011) - Inserção competitiva no mundo de trabalho. p. 9-14. In: FOIL. *Psicologia Managerial*. 3. ed. São Paulo.
- Moreno, C. I. (2005) - *Educar em valores*. 3. ed. São Paulo: Paulinas.
- Neves, Lúcia Maria Wanderley; Pronko, Marcela Alejandra (2008) - O mercado do conhecimento e o conhecimento para o mercado.
- Nilsson, S. (2010) - Enhancing individual employability: the perspective of engineering graduates. *Education + Training*, v. 52, n. 6/7, p. 540-551.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Odelius, Catarina Cecília (2017) - Escala de competências gerenciais para o setor público.
- Oliveira, José Arimatés de; Maria da Penha Machado de Medeiros (2008) - *Gestão de Pessoas*.
- Parente, D. H.; Stephan, J. D.; & Brown, R. C. (2012) - Facilitating the acquisition of strategic skills: the role of traditional and soft managerial skills. *Management Research Review*, v. 35, n.11, p. 1004-1028.

Patacsil, F.; & Tablatin, C. L. S. (2017) - Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by IT internship students and industry: a GAP analysis. *Journal of Technology and Science Education*, v. 7, n.3, p. 347 – 368.

Pereira, Alexandre (2004) - *Guia Prático de utilização – análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014) - *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinheiro, Conrad Elber (2019) - *Aprenda mais, estude menos*. 1ª Ed.

Puga, J. & Martinez, L. (2008) - Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, v. 24, n. 109, p. 87-103.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, MC (2002) – *Classificando as competências no local de trabalho*.

Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina (2008) - Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management* 21(1), 53–75.

Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina (2019) - *Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 3ª Ed.

Reis, Maria Freitas de Campos To zoni, (2009) - *Metodologia da pesquisa*, 2ª Ed. Curitiba- Brasil.

Reynaud, Jean Daniel (2011) - *Valeurs, action collective et projet d'entreprise*.

Robbins, Stephen. P (2009) - *Comportamento organizacional*, 11ª Ed.

Robles, M.M. (2012) - Executive perceptions of the 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, v. 75, n. 4, p. 453-465.

Rodrigues, David (2006) - *Fundamentos da Metodologia científica*. 2ª Ed. São Paulo-Brasil; Elsevier.

Russo, Carla Isabel Rosa Rufino (2017) - Avaliação de desempenho. Tese de mestrado em gestão estratégica de recursos humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.

Santos, A. Margarida (2010) - Tipologias e medidas de competências. in caderno de sociedade e trabalho, Nº 13, pp 31-48.

Scola, Roberto (2003) - Competências organizacionais alinhadas a estratégia e aos processos empresariais. Tese de doutoramento, escola de Administração, universidade federal do rio de grande do sul. Porto alegre- Brasil.

Serrano, Maria Manuel (2010) - A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos.

Shakir, R. (2009) - Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. Asia Pacific Education Review, v. 10, p. 309-315.

Shippmann, Jeffery S; Mariangela Batjtsta (2000) - The Practice of Competency Modeling.

Silva, Sandra Marisa Barbosa (2012) - Proposta para um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Diretores de Obras - Estudo de Caso. Trabalho de Projeto de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993) - Competence At Work, Models For Superior Performance. New York: John Willey & Sons.

Swiatkiewicz, O. (2014) - Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. CADERNOS EBAPE.BR, v.12, n 3, p. 633-687.

Takahashi, S. & Takahashi, V.- (2007) - Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Taylor, Frederick Winslow (1911) - the principles of scientific management.

Thévenet, Maurice; Dejoux, Cécile (2010) - Talent management.

Tizard, J. (1995) - Problems of integrating core skills development with vocational learning: a case study in engineering. *The Vocational Aspect of Education*, v. 47, n. 1, p. 87-95.

Vergara, S. C. (2007) - *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas. 8ª edição.

Viana, R. (2015) - A importância do trabalho multidisciplinar e das soft skills nos dias de hoje. *Arquivos De Ciências da Saúde*, 22(2), 7-8. doi:10.17696/2318-3691.22.2.2015.17.

Vidinha, Pedro Miguel farinha (2019) - O ensino de aplicações informáticas B no curso de línguas e humanidades : comunicar audiovisualmente o património

Vieira, A. e LUZ, T. R. (2005) - Do Saber aos Saberes: Comparando as Noções de Qualificação e de Competência. *Revista Organizações & Sociedade*, vol. 12, n. 33.

Wikle, T.A.; & Fagin, T. (2014) - Hard and soft skills in preparing GIS professionals: comparing perceptions of employers and educators. *Transactions in GIS*, v. 19, n.5, p. 1-13.

World Bank (WB). *Governance and development*. Washington: WB; 1992.

Zarifian, P. (2001) - *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO DA INVESTIGAÇÃO.

Importância da Avaliação de Competências e Experiência dos Colaboradores Numa Organização

Caro CEO, Diretor de RH ou técnico de RH,

O meu nome é Alcina Mbuende, sou mestranda de Gestão Empresarial no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e venho por este meio inquirir-vos no âmbito da minha dissertação: "A importância da avaliação de competências e experiência dos colaboradores numa organização"

O objetivo deste inquérito é estudar qual o impacto das competências e experiência de um colaborador, no momento de contratação para uma vaga existente numa determinada organização.

Solicito que preencha os seus dados e da sua organização (não obrigatório), respondendo às seguintes questões de acordo com as práticas ou ideais da sua organização.

Agradeço ainda que dê atenção à correspondência entre a sua resposta e a escala linear de 1 a 10.

Onde:

1 e 2 - Totalmente discordo

3 e 4 - Discordo

5 e 6 - Concordo parcialmente

7 e 8 - Concordo

9 e 10 - Totalmente de acordo

Desde já, obrigado!

⋮

Empresa onde desempenha funções de Recursos Humanos (não obrigatório):

Texto de resposta curta

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Dados pessoais			
Idade	Género	Função	
18 a 35 anos <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	CEO <input type="checkbox"/>	
Mais de 36 anos <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>	Diretor de RH <input type="checkbox"/>	
		Técnico RH <input type="checkbox"/>	
Tempo de serviço	Menos de 4 anos <input type="checkbox"/>	Mais de 5 anos <input type="checkbox"/>	
Dados da organização			
Tipo de organização	Área de atuação	Número de colaboradores	
Pequena <input type="checkbox"/>	Comércio <input type="checkbox"/>	Menos de 49 <input type="checkbox"/>	
Média <input type="checkbox"/>	Prestação de Serviço <input type="checkbox"/>	Mais de 50 <input type="checkbox"/>	
Anos de existência	Menos de 5 anos <input type="checkbox"/>	Mais de 6 anos <input type="checkbox"/>	

Quão importante é a formação dos candidatos no momento de contratação?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Importante Muito Importante

Quão importante é a experiência dos candidatos no momento de contratação?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Importante Muito Importante

Quão importante considera ser, o reconhecimento de um colaborador que possua mais soft skills e menos hard skills ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Importante Muito Importante

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Quão importante é os objetivos do colaborador estarem alinhados com os objetivos da organização?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Importante Muito Importante

Concorda com a seguinte afirmação? "A organização deve estar a par dos objetivos do colaborador"

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

No enquadramento de novos colaboradores na sua organização, as competências e experiência à função são necessárias?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poucoo Necessárias Muito Necessárias

Quão importante considera serem os conhecimentos teóricos para a atribuição de uma posição de responsabilidade?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poucoo Importante Muito Importante

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Quão importante considera ser a experiência para a atribuição de uma posição de responsabilidade?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Importante Muito Importante

A organização onde trabalha dispõem de métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores?

- Sim
- Não

Quão importante é para si a existência de ferramentas de avaliação de desempenho?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Importante Muito Importante

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Quanta influência acredita que os problemas do dia-a-dia têm no desempenho dos colaboradores?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouca Influência Muita Influência

Em que grandeza as regras definidas no exercício das funções, influenciam o desempenho dos colaboradores?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouca Influência Muita Influência

Quanto impacto considera que a experiência passada de um colaborador pode ter no seu desempenho dentro da organização?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Impacto Muito Impacto

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Quão importante considera ser a participação dos colaboradores na tomada de decisões da organização?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Importante Muito Importante

Concorda com a seguinte afirmação: "As competências e experiência de um colaborador são o fator principal para atingir os objetivos da organização."

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Que importância que dá à autonomia dos colaboradores na resolução de problemas?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Importante Muito Importante

A hierarquização das atividades é fundamental para o alcance dos objetivos?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Importância da Avaliação de Competências e Experiências dos Colaboradores Numa Organização

Quão importante considera ser o nível de satisfação dos colaboradores em exercer uma tarefa que lhe foi atribuída?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Importante Muito Importante

Quão importante é os objetivos do colaborador estarem alinhados com os objetivos da organização?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Importante Muito Importante

Qual é a probabilidade de a sua organização desenvolver um programa para capacitar e desenvolver as soft skills?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Provável Muito Provável

Qual é a probabilidade de a sua organização desenvolver um programa para capacitar e desenvolver as hard skills?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Provável Muito Provável