



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

**Mentoria e Gestão Estratégica: O Equilíbrio entre Resultados e
Desenvolvimento Humano**

João André Cravo Sardinheiro

Santarém

2025



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

**Mentoria e Gestão Estratégica: O Equilíbrio entre Resultados e
Desenvolvimento Humano**

João André Cravo Sardinheiro

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de
Mestre em Gestão de Empresas sob a orientação do
Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

Santarém

2025

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz, apresentada ao Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, conforme o Despacho n.º 1717/2019 da DGES, publicado na 2.ª Série do Diário da República, em 15 de Fevereiro de 2019.

Resumo

Este estudo analisa como gestores de empresas do distrito de Santarém percebem e aplicam práticas de gestão e mentoria para promover o desenvolvimento e o comprometimento dos colaboradores. A pesquisa destaca que a mentoria é amplamente reconhecida como uma ferramenta essencial para o crescimento pessoal e profissional, sendo complementada por abordagens personalizadas que equilibram competências técnicas e emocionais. Os resultados mostram que o equilíbrio entre o foco nos objetivos organizacionais e o desenvolvimento humano é fundamental para a motivação, confiança e sustentabilidade nas organizações. A adoção de modelos híbridos, que integram práticas de gestão por objetivos com o desenvolvimento contínuo das competências, reforça a eficácia das abordagens modernas de gestão.

Palavras-chave: Gestão de Empresas, Mentoria, Desenvolvimento de Competências

Abstract

This study investigates how managers in the Santarém district perceive and implement management and mentoring practices to promote employee development and commitment. The research highlights that mentoring is widely acknowledged as a vital tool for personal and professional growth, reinforced by tailored approaches that balance technical and emotional skills. The findings indicate that striking a balance between organisational objectives and human development is essential for nurturing motivation, trust, and sustainability within organisations. Embracing hybrid models, which combine management by objectives with the continual development of competencies, enhances the effectiveness of contemporary management practices.

Keywords: Business Management, Mentoring, Skills Development

Agradecimentos

Ao terminar esta dissertação de mestrado, sinto a necessidade de expressar a minha mais profunda gratidão a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que este percurso fosse possível e enriquecedor.

Em primeiro lugar, quero dirigir um sincero agradecimento ao meu orientador, o Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz. A sua dedicação, paciência e disponibilidade foram incansáveis ao longo deste processo. As inúmeras reuniões e o tempo que me dedicou foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. O seu conhecimento e conselhos ajudaram-me a crescer académica e profissionalmente, e por isso, deixo-lhe o meu reconhecimento e respeito.

À minha mulher, Carla, a minha maior cúmplice e fonte de força. Obrigado pela paciência nos momentos mais exigentes, pelo incentivo constante e por compreender todas as horas dedicadas a este projeto. Sem o teu apoio e compreensão, este percurso teria sido muito mais difícil.

Aos meus pais, o meu mais sentido obrigado. Foram eles que, desde sempre, me inculcaram o valor da educação, da persistência e do trabalho árduo.

Não posso deixar de referir o privilégio que foi estudar no agora Instituto Politécnico ISLA Santarém. O ambiente académico, o profissionalismo dos docentes e a qualidade do ensino foram decisivos para o meu crescimento e desenvolvimento enquanto estudante e profissional. Esta instituição proporcionou-me uma experiência enriquecedora, que levarei para sempre comigo.

Por fim, um agradecimento a todos os colegas, amigos e professores que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta jornada. Cada partilha de conhecimento, cada desafio superado e cada palavra de incentivo tornaram este caminho mais gratificante e memorável.

A todos, o meu mais sincero obrigado!

Índice Geral

Resumo	vii
Abstract.....	vii
Agradecimentos.....	ix
Índice Geral	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xiii
Índice de Abreviaturas	xiii
Capítulo 1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contexto / Enquadramento	1
1.2. Problema	3
1.3. Pergunta de investigação	4
1.4. Objetivos (geral e específicos)	4
1.5. Metodologia de Investigação	6
1.6. Estrutura da Dissertação	8
Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. Gestão de Empresas	9
2.2. Gestão por Objetivos	15
2.3. Gestão por Competências	19
2.3.1. Vantagens da Gestão por Competências	22
2.4. Gestão por Objetivos versus Gestão por Competências	23
2.5. Gestão dos Recursos Humanos	27
2.6. Gestão por Competências e o Impacto nas Pessoas	29
2.7. Mentoria nas Organizações	34
2.8. Mentoria versus Gestão por Competências	36
2.9. Relações de Ajuda	40
2.10. Feedback	42
2.11. Gestão por Competências, Mentoria e Relações de Ajuda	42
2.12. Resumo do Capítulo	45
Capítulo 3. METODOLOGIA	49
3.1. Metodologia	49
Capítulo 4. CASO DE ESTUDO	53
4.1. Amostra para as Entrevistas	53
4.2. Análise das Entrevistas	55
4.2.1. Resultados Obtidos	55
4.2.2. Resultados por Categoria de Análise	75
4.2.3. Considerações Finais da Análise dos Entrevistado	77
4.3. Desenvolvimento de Competências	78
4.4. Comprometimento dos Colaboradores	78
4.5. Diferenças entre Modelos de Gestão	79
4.6. Considerações Finais	79
Capítulo 5. CONCLUSÕES	83
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS	95

Anexo A – Entrevista sobre Práticas de Gestão e Mentoria	95
Anexo B - Transcrição das Entrevistas	99
B.1. Transcrição da Entrevista - Gestor A.....	99
B.2. Transcrição da Entrevista - Gestor B.....	106
B.3. Transcrição da Entrevista - Gestor C.....	112
B.4. Transcrição da Entrevista - Gestor D.....	118
B.5. Transcrição da Entrevista - Gestor E	123
B.6. Transcrição da Entrevista - Gestor F	128

Índice de Figuras

Figura 1. <i>As etapas do procedimento</i>	6
--	---

Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Características da Gestão por Competências</i>	23
Tabela 2. <i>Características Comparativas entre GPO e GPC</i>	26
Tabela 3. <i>Características dos Sistemas de Feedback Contínuo</i>	31
Tabela 4. <i>Importância dos Sistemas de Feedback Contínuo na Gestão por Competências</i>	32
Tabela 5. <i>Dimensões principais da gestão por competências</i>	39
Tabela 6. <i>Benefícios da abordagem integrada</i>	39
Tabela 7. <i>Relações da Gestão por Competência, Mentoria e Relações de Ajuda</i>	43
Tabela 8. <i>Comparação de Palavras-Chave por Questão</i>	75
Tabela 9. <i>Resultados das Entrevistas com os Gestores</i>	76

Índice de Abreviaturas

GPC – Gestão por Competências

GPO – Gestão Por Objetivos

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto geral da investigação, explica o problema e os objetivos da investigação, apresenta a questão de investigação e fornece a estrutura do estudo efetuado.

1.1. Contexto / Enquadramento

O mundo caracteriza-se num ambiente altamente dinâmico, globalizado e competitivo, onde as organizações enfrentam desafios constantes para adaptarem-se às mudanças rápidas do mercado e às exigências crescentes por eficiência, inovação e sustentabilidade (Garavan, Carbery, & Rock, 2012).

Neste contexto, o desenvolvimento de capital humano tornou-se uma prioridade estratégica, sendo visto como um fator determinante para a obtenção de vantagens competitivas e para a sustentabilidade das empresas a longo prazo (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019).

Assim, práticas como a gestão por competências, a gestão por objetivos e os programas de mentoria emergem como ferramentas cruciais para promover o desenvolvimento dos colaboradores e alinhar as competências com as metas organizacionais (Oliveira, 2019).

A ciência da gestão organizacional tem evoluído significativamente, destacando a importância de estratégias integradas que combinem desenvolvimento humano e alcance de objetivos organizacionais. Estudos recentes têm enfatizado a necessidade de criar ambientes colaborativos e de aprendizagem contínua, onde o crescimento profissional e o comprometimento dos colaboradores sejam as prioridades (Clutterbuck & Hirst, 2020; Garvey, Stokes, & Megginson, 2021).

A gestão por competências e a gestão por objetivos têm sido amplamente estudadas como abordagens complementares, o que permite alinhar as necessidades individuais e organizacionais de forma estratégica (Spencer & Spencer, 2020).

Além disso, a prática da mentoria tem ganho destaque como uma metodologia eficaz para impulsionar o desenvolvimento de talentos, proporcionando suporte emocional e técnico, *feedback* contínuo e oportunidades de aprendizagem personalizada (Schein, 2021).

O avanço das pesquisas nesta área demonstra como a mentoria não só fortalece as competências técnicas, mas também promove a construção de relações de ajuda e comprometimento emocional entre mentores e mentorados (Allen & Poteet, 2019).

Analisar o impacto da mentoria no desenvolvimento e na motivação dos colaboradores

A mentoria é uma prática que visa proporcionar apoio e orientação, facilita o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, a mentoria pode ser uma ferramenta eficaz para transferir conhecimento, desenvolver habilidades e, conseqüentemente, melhorar a performance e o comprometimento dos colaboradores. A mentoria, ao promover um relacionamento de confiança entre mentor e mentorado, contribui para o fortalecimento da cultura organizacional e da liderança (Kram, 1985).

O objetivo passa por entender como a mentoria pode ser usada para promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, impulsionando o seu comprometimento e alinhamento com as metas da organização.

Examinar a implementação da gestão por competências e o efeito no desempenho dos colaboradores

A gestão por competências é um modelo de gestão de recursos humanos que visa identificar, desenvolver e gerir as competências críticas necessárias para alcançar os objetivos da organização (Dutra, 2017).

Este sistema não só permite que as organizações avaliem de forma clara as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, mas também proporciona uma estrutura para o desenvolvimento contínuo (Le Deist & Winterton, 2005)

Ulrich (1997) argumenta que a gestão por competências é fundamental para garantir que a força de trabalho está alinhada com as necessidades atuais e futuras da organização. Este objetivo visa explorar de que forma as empresas podem implementar eficazmente a gestão por competências e quais os impactos no desempenho e na eficiência organizacional.

Investigar o papel do desenvolvimento contínuo no crescimento dos colaboradores e na adaptação às mudanças organizacionais, o desenvolvimento de colaboradores é essencial para assegurar a competitividade organizacional a longo prazo (Ulrich, 1997).

Armstrong (2020) defende que um ambiente de aprendizagem contínua permite aos colaboradores adquirir novas habilidades, adaptando-se melhor às exigências de um mercado em constante transformação. Este objetivo visa investigar como as iniciativas de desenvolvimento contínuo — como programas de formação, workshops e cursos — podem melhorar a performance dos colaboradores e promover a inovação dentro da organização. A ligação entre desenvolvimento contínuo e a capacidade de adaptação dos colaboradores será uma das áreas centrais de análise.

Avaliar o comprometimento dos colaboradores e o seu impacto na retenção de talentos e na performance organizacional, o comprometimento dos colaboradores está intimamente ligado ao sucesso organizacional. Colaboradores comprometidos tendem a ser mais produtivos,

mais leais e menos propensos a abandonar a empresa. O comprometimento divide-se em três componentes: afetivo, de continuação e normativo (Meyer & Allen, 1991).

O objetivo é avaliar como as práticas de gestão por competências e mentoria influenciam o comprometimento dos colaboradores, contribuindo para a sua retenção e para a melhoria da performance organizacional, sendo analisado o papel do comprometimento no desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva que promove a lealdade e a satisfação no trabalho.

1.2. Problema

O problema central deste estudo é a necessidade de compreender como diferentes abordagens de gestão de empresas, especificamente no que diz respeito à mentoria e à gestão por competências, impactam o desenvolvimento e o comprometimento dos colaboradores.

A questão crítica é como essas práticas são implementadas em diferentes contextos culturais, nomeadamente nas abordagens de gestão por objetivos e gestão por competências, e como a ênfase no desenvolvimento das pessoas pode ser conciliada com a pressão por resultados organizacionais.

A integração entre a mentoria e a gestão por competências pode representar uma solução estratégica para este problema, ao criar um ambiente propício ao desenvolvimento de talentos e ao compromisso dos colaboradores. Esta integração permite alinhar as competências individuais com os objetivos organizacionais, ao utilizar a mentoria como um mecanismo facilitador para a aprendizagem contínua e o reforço das capacidades interpessoais e técnicas (Clutterbuck & Hirst, 2020).

Existem lacunas significativas na literatura sobre a forma como essas duas práticas de gestão, mentoria e gestão por competências, podem ser integradas de maneira eficaz para promover um ambiente de trabalho que dê prioridade ao desenvolvimento humano, sem comprometer os objetivos estratégicos da organização (Ulrich, 2021).

Além disso, há uma falta de compreensão sobre como as diferenças culturais entre os estilos de gestão por objetivos e a gestão por competências influenciam a adaptação e a eficácia dessas práticas (Brewster et al., 2016).

Este problema torna-se ainda mais relevante no contexto atual, onde as organizações enfrentam mudanças rápidas e precisam de ser ágeis para responder às necessidades de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e globalizado (Sull, 2009).

A compreensão de como alinhar o desenvolvimento das pessoas com as metas organizacionais de forma a maximizar o comprometimento dos colaboradores é essencial para garantir o sucesso a longo prazo das organizações (Schneider & Barbera, 2014).

1.3. Pergunta de investigação

A presente dissertação procura responder à seguinte questão de investigação: “*Como a mentoria e as práticas de gestão por competências impactam no desenvolvimento e comprometimento dos trabalhadores da população ativa do distrito de Santarém?*”.

Esta questão surgiu da necessidade de compreender, de forma aprofundada, como gestores de organizações podem integrar eficazmente a mentoria e a gestão por competências para enfrentar os desafios contemporâneos relacionados com o desenvolvimento humano e organizacional.

Estudos recentes apontam que práticas estruturadas de mentoria e a gestão por competências promovem o crescimento profissional e aumentam o compromisso dos colaboradores (Clutterbuck & Hirst, 2020; Garvey et al., 2021).

No entanto, existem lacunas na literatura no que diz respeito à aplicação integrada destas práticas em contextos organizacionais específicos, como é o caso da população ativa do distrito de Santarém. Dada a relevância deste grupo na economia regional, torna-se fundamental explorar de que forma estas abordagens podem ser utilizadas para melhorar o desenvolvimento e o comprometimento dos trabalhadores, proporcionando assim uma base teórica e prática para futuras iniciativas de gestão de pessoas.

A investigação proposta foca-se em examinar a perceção dos gestores e líderes sobre o impacto destas práticas, permitindo analisar como a combinação entre mentoria e gestão por competências pode criar valor organizacional e promover a retenção e motivação dos colaboradores. Esta análise será conduzida com base em métodos qualitativos, permitindo uma compreensão aprofundada das dinâmicas e desafios enfrentados pelos gestores das organizações.

1.4. Objetivos (geral e específicos)

Este estudo pretende explorar a interseção entre mentoria e gestão por competências no contexto da gestão de recursos humanos, com o objetivo de compreender como essas práticas influenciam o desenvolvimento e o comprometimento dos colaboradores.

A motivação central é analisar como a ênfase no desenvolvimento humano e no compromisso pessoal pode ser fundamental para o sucesso organizacional, especialmente quando se considera o impacto da cultura organizacional na aplicação dessas práticas.

Os objetivos desta dissertação estão estruturados em dois níveis: o objetivo geral e os objetivos específicos.

O objetivo geral desta dissertação passa por *analisar de que forma a mentoria e as práticas de gestão por competências impactam no desenvolvimento e comprometimento dos trabalhadores da população ativa do distrito de Santarém*.

Pretende-se assim compreender como estas abordagens são ser aplicadas de forma integrada, contribuindo para a criação de estratégias eficazes que promovam o crescimento profissional e o alinhamento com os objetivos organizacionais (Clutterbuck & Hirst, 2020; Garvey et al., 2021).

Este estudo parte da premissa de que a mentoria, quando combinada com a gestão por competências, pode oferecer um modelo estruturado e eficaz para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e o reforço do seu compromisso organizacional.

Tal abordagem permite a valorização das competências individuais e a criação de um ambiente de aprendizagem colaborativo e sustentável (Allen & Poteet, 2019).

Para desdobrar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o papel da mentoria no desenvolvimento profissional dos trabalhadores, explorando como a mentoria atua como um catalisador para o crescimento individual, promovendo a aprendizagem contínua e o reforço das competências interpessoais e técnicas (Eby et al., 2013).
- Examinar a aplicação das práticas de gestão por competências nas organizações, avaliando como as práticas de gestão por competências contribuem para alinhar as capacidades individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos das empresas, promovendo um desempenho eficaz e adaptável (Spencer & Spencer, 2020).
- Avaliar o impacto combinado da mentoria e da gestão por competências no comprometimento organizacional, determinando como a integração destas abordagens pode melhorar o envolvimento e a retenção dos trabalhadores, fortalecendo a cultura organizacional e a motivação intrínseca (Clutterbuck & Hirst, 2020).
- Analisar a perceção dos gestores e líderes sobre os benefícios da mentoria e da gestão por competências, através da recolha e interpretação das opiniões e experiências de gestores em posições de liderança, com foco nos desafios e oportunidades oferecidos pela aplicação integrada destas estratégias (Garvey, Stokes & Megginson, 2021).

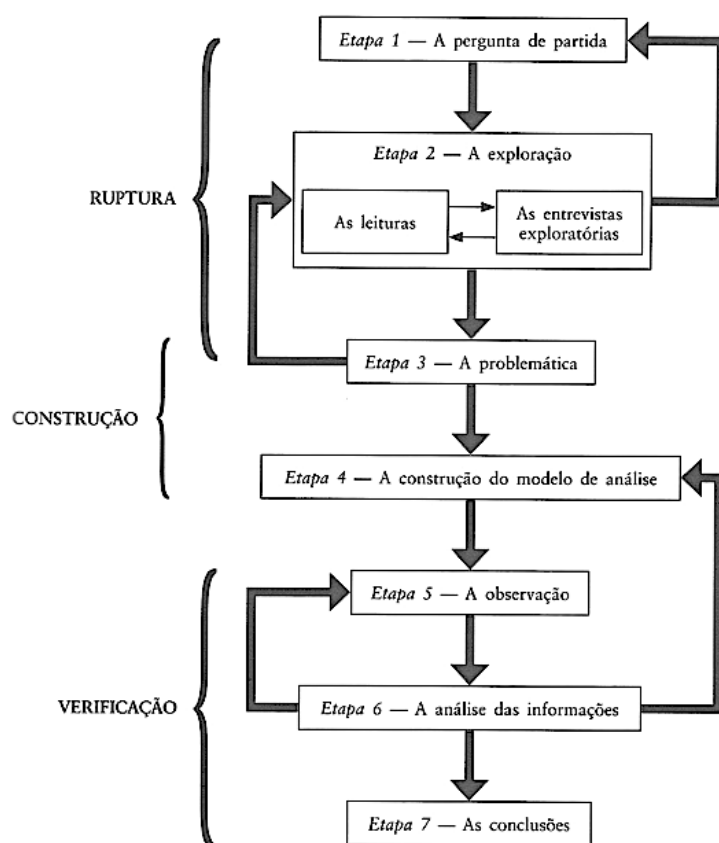
Com base nestes objetivos, espera-se que esta investigação contribua para o avanço do conhecimento sobre o papel estratégico da mentoria e da gestão por competências no contexto organizacional atual, particularmente em relação à população ativa do distrito de Santarém.

1.5. Metodologia de Investigação

Para atingir os objetivos propostos, é adotada uma metodologia de investigação com base na abordagem de Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019) que, dado o seu alcance geral, aplica-se a todo o tipo de trabalhos científicos em ciências sociais, seguindo um procedimento em três atos e sete etapas.

A Figura 1 representa graficamente as etapas sequenciais do procedimento científico, segundo Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019).

Figura 1. *As etapas do procedimento.*



Fonte: Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019, p. 31).

A ruptura é o primeiro ato. Tem como objetivo romper com preconceitos e com as falsas evidências que originam ilusões de compreensão das coisas. Nas ciências sociais todos os

indivíduos apresentam um “saber” pré-concebido, teórico e subjetivo, contudo comportam normalmente armadilhas, tendo em conta que na maior parte das vezes, estão fundamentados em ilusões e preconceitos (Campenhoudt et al., 2019).

A construção é o segundo ato. É criada pelo investigador uma representação teórica, baseada na convicção própria com foco no fenómeno. É desta forma que se cria um plano de investigação, tendo como base o quadro teórico de referência, onde são definidas as operações a executar e prevendo os resultados esperados no final. Não há lugar a qualquer experimentação válida sem a construção teórica. O ato da construção assenta num trabalho racional, com fundamento na lógica e conceitos validamente constituídos (Campenhoudt et al., 2019).

A verificação é o terceiro ato. É quando se fundamenta a experimentação, dando o caráter científico. A permanente interação e interdependência dos três atos do procedimento científico permite que sejam consistentes numa abordagem científica (Campenhoudt et al., 2019).

É definida a pergunta de partida ou de investigação que origina a investigação através de critérios de precisão (serem inequívocos), de exequibilidade (ter maturação e os meios disponíveis para a investigação) e de pertinência (ter relevância) (Campenhoudt et al., 2019).

Torna-se relevante para a investigação a realização de uma extensa e criteriosa revisão bibliográfica sobre o tema abordado tendo como finalidade responder ao objetivo geral bem como aos objetivos específicos, com a consulta de livros, capítulos de livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento. De igual modo, foram consultados diversos websites dando corpo à problematização que permitiu a consciencialização de aspetos do problema.

Construiu-se então o modelo de análise, passando à observação, com a análise dos dados apurados em sede de análise de informações. É nesta etapa que se extraem as conclusões do estudo, realizando uma sequência lógica e racional para interpretar os resultados obtidos, identificando padrões e tendências que possam evidenciar o impacto das práticas de mentoria e gestão por competências no desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores. Esta análise permite uma compreensão mais aprofundada das relações entre as variáveis estudadas, oferecendo *insights* valiosos para futuras práticas organizacionais e a formulação de estratégias que promovam o crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores (Campenhoudt et al., 2019).

1.6. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco partes:

O Capítulo 1 – Introdução apresenta e descreve o enquadramento, o problema, a pergunta de investigação formulada, os objetivos, a metodologia geral desta dissertação e sua estrutura.

No Capítulo 2 – Revisão da Literatura são apresentados os conceitos gestão de empresas, mentoria, gestão por competências fazendo o respetivo enquadramento teórico com bases teóricas de suporte ao desenvolvimento do caso de estudo.

No Capítulo 3 – Metodologia é descrita a aplicação da presente dissertação.

O Capítulo 4 – Caso prático caracteriza, desenvolve, aplica e acompanha à análise estatística efetuada no seguimento do trabalho de campo (questionários) implementado, ao nível de caracterização da amostra, estatística descritiva e multivariada.

No capítulo 5 – Conclusões é respondida à questão de investigação através dos resultados práticos obtidos.

Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo vai-se explorar o conceito de mentoria e o impacto sobre a gestão de recursos humanos.

Através duma análise crítica de fontes académicas, bem como de pesquisa relevante, este capítulo pretende obter uma compreensão sólida da importância da mentoria no contexto organizacional.

2.1. Gestão de Empresas

A gestão é um conjunto de práticas e processos utilizados para dirigir e controlar uma organização, garantindo que os objetivos sejam atingidos de maneira eficaz e eficiente. A gestão moderna envolve uma série de funções interrelacionadas, incluindo planeamento, organização, direção e controlo. Planear envolve definir objetivos e traçar estratégias para alcançá-los, enquanto organizar refere-se à alocação de recursos, tanto humanos quanto materiais, de maneira otimizada (Daft, 2021).

A direção inclui liderar e motivar os colaboradores, e o controlo envolve monitorar o progresso e fazer ajustes conforme necessário (Robbins & Coulter, 2019).

Na gestão contemporânea, a importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação é amplamente reconhecida. A globalização e os avanços tecnológicos mudaram a maneira como as empresas operam, tornando a capacidade de responder rapidamente às mudanças uma competência essencial para os gestores. Este ambiente dinâmico exige que os gestores adotem abordagens mais inovadoras e colaborativas, promovendo a aprendizagem contínua e a melhoria dos processos organizacionais (Mintzberg, 2019).

Além disso, a sustentabilidade e a responsabilidade social têm ganho destaque, integrando-se aos objetivos estratégicos das organizações (Carroll & Buchholtz, 2020).

Adicionalmente, a gestão por competências tornou-se numa prática crucial no cenário corporativo atual. Esta abordagem concentra-se a identificar, desenvolver e alavancar as competências dos colaboradores para atingir os objetivos estratégicos da organização. Gestão por competências não só melhora o desempenho individual, mas também contribui para o sucesso organizacional como um todo, alinhando as habilidades dos funcionários com as necessidades e metas da empresa (Spencer & Spencer, 2020).

Boyatzis (1982) e Dutra (2017) referem que ao reconhecer e desenvolver as competências críticas, os gestores são capazes de criar uma força de trabalho mais ágil e preparada para enfrentar os desafios do mercado.

Uma empresa é uma entidade organizada que oferece bens ou serviços com o objetivo de obter lucro. Ela é composta por uma estrutura administrativa e operacional, que trabalha em conjunto para alcançar os objetivos definidos pelos proprietários ou acionistas. As empresas podem variar significativamente em termos de tamanho, desde pequenas empresas familiares até grandes corporações multinacionais (Grant, 2020).

Segundo Porter (1985) e Barney (1991), independentemente da dimensão, todas as empresas partilham a necessidade de eficiência operacional, inovação e satisfação do cliente para prosperar no mercado competitivo.

As empresas desempenham um papel crucial na economia global, atuando como motores de inovação, criação de emprego e desenvolvimento económico. Estas não só produzem bens e serviços, mas também influenciam significativamente o tecido social e económico das comunidades onde operam. Além disso, as empresas são fundamentais na cadeia de suprimentos global, facilitando o fluxo de produtos e serviços entre diferentes regiões e mercados (Barney & Hesterly, 2019).

Carroll (1991) e Elkington (1997) destacam, que este papel central faz com que as empresas sejam constantemente desafiadas a equilibrar a procura pelo lucro com práticas éticas e sustentáveis.

No contexto da gestão por competências, as empresas modernas reconhecem a importância de desenvolver e reter talentos. Investir no desenvolvimento das competências dos colaboradores é visto como um fator chave para manter a competitividade e inovação. A gestão por competências permite que as empresas identifiquem as habilidades essenciais necessárias para seu sucesso e implementem programas de desenvolvimento para garantir que os colaboradores estejam alinhados com esses requisitos (Ulrich, 2021).

Esta abordagem não só melhora o desempenho individual, mas também fortalece a posição da empresa no mercado, criando uma força de trabalho adaptável e resiliente (Ulrich, 2021).

A gestão de empresas é uma área ampla e fundamental para o sucesso das organizações. Envolve uma série de práticas e técnicas que visam planejar, organizar, controlar e gerir todos os recursos disponíveis, com vista a atingir os objetivos estabelecidos (Draf, 2021).

O planeamento é uma das mais críticas funções da gestão, pois envolve a definição dos objetivos organizacionais e a elaboração de estratégias para alcançá-los. Este processo requer

uma análise cuidadosa do ambiente interno e externo da organização, incluindo a identificação de oportunidades e ameaças, bem como dos pontos fortes e fracos (Hill et al., 2019).

O planeamento eficiente permite que a organização estabeleça metas claras e desenvolva planos de ação detalhados, orientando a tomada de decisões e a alocação de recursos (Grant, 2020).

No contexto da gestão por competências, o planeamento deve incluir a identificação das competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização. Este processo envolve a análise das competências existentes entre os colaboradores e a identificação das lacunas que precisam ser preenchidas através de programas de desenvolvimento e formação (Ulrich, 2021).

Organizar é a função da gestão que refere a disposição dos recursos e das atividades de forma estruturada para atingir os objetivos definidos durante o planeamento. Este processo inclui a definição de papéis e responsabilidades, a criação de estruturas organizacionais eficientes e a implementação de sistemas e processos que suportem o trabalho colaborativo e eficaz (Robbins & Coulter, 2019).

A organização adequada dos recursos humanos, financeiros e materiais é crucial para garantir que todas as partes da organização trabalhem em harmonia com foco nos objetivos comuns (Kaplan & Norton, 2020).

A organização no contexto da gestão por competências também implica a criação de sistemas que suportem o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores. Isto pode incluir a implementação de plataformas de aprendizagem, a criação de programas de mentoria e a promoção de uma cultura de *feedback* contínuo (Spencer & Spencer, 2020).

A função de controlo na gestão envolve monitorar e avaliar o progresso em direção aos objetivos organizacionais, garantindo que as atividades estejam alinhadas com os planos estabelecidos. Este processo inclui a definição de indicadores de desempenho, a recolha e análise de dados, e a realização de ajustes necessários para corrigir desvios (Hill, Jones & Schilling, 2019).

Fayol (1916) e Drucker (1954) discutem o controlo eficaz permite que a organização mantenha o foco e a direção, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz.

No âmbito da gestão por competências, o controlo implica monitorar o desenvolvimento das competências dos colaboradores e avaliar o impacto dos programas de desenvolvimento sobre o desempenho organizacional. Ferramentas de avaliação de

competências e *feedback* contínuo são essenciais para garantir que os objetivos de desenvolvimento sejam alcançados (Ulrich, 2021).

Gerir é um termo abrangente que engloba todas as funções mencionadas acima – planejar, organizar, controlar – e adiciona a função de liderar. Gerir implica a coordenação e integração de todas as atividades e recursos da organização para atingir os objetivos (Mintzberg, 2019).

A liderança é um componente essencial da gestão, pois envolve inspirar e motivar os colaboradores, fomentando um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Northouse, 2018).

A gestão por competências requer gestores que possam identificar as competências necessárias para o sucesso organizacional e implementar estratégias eficazes para desenvolvê-las. Isto inclui a criação de um ambiente de apoio onde os colaboradores sintam-se valorizados e motivados para aprender e crescer (Grant, 2020).

Os recursos referem-se a todos os ativos que a organização tem à sua disposição para atingir os objetivos. Estes incluem recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos (Daft, 2021).

A gestão eficaz dos recursos implica a alocação estratégica destes ativos de forma a maximizar a eficiência e eficácia da organização (Mintzberg, 2019).

No contexto da gestão por competências, os recursos humanos são particularmente importantes. A capacidade de identificar, desenvolver e alavancar as competências dos colaboradores é crucial para o sucesso organizacional. Isto requer uma abordagem estratégica para a gestão de talentos, incluindo recrutamento, formação e desenvolvimento, e retenção de colaboradores (Robbins & Coulter, 2019).

Os objetivos são as metas específicas que a organização pretende alcançar. Eles fornecem uma direção clara e um propósito, orientando todas as atividades organizacionais (Hill, Jones, & Schilling, 2019).

Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART), permitindo uma avaliação clara do progresso e sucesso (Doran, 1981).

Na gestão por competências, os objetivos não se limitam apenas aos resultados organizacionais, mas também incluem metas de desenvolvimento para os colaboradores. Estes objetivos de desenvolvimento são essenciais para garantir que a força de trabalho possui as competências necessárias para enfrentar os desafios futuros e apoiar a estratégia organizacional (Spencer & Spencer, 2020).

De acordo com Daft (2021), a gestão de empresas envolve a coordenação e a supervisão de atividades internas e externas, além de ser responsável pela formulação e implementação de

estratégias que conduzem ao alcance dos objetivos organizacionais. A gestão eficaz garante que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e que as operações da empresa estejam alinhadas com sua visão e metas estratégicas.

A tomada de decisão é o processo pelo qual os gestores identificam e escolhem alternativas com base nos valores e preferências dos decisores. Envolve a seleção de um curso de ação entre várias possibilidades e é fundamental para a resolução de problemas e a realização dos objetivos organizacionais (Bazerman & Moore, 2020).

Este processo pode ser estruturado em várias etapas, incluindo a identificação do problema, a criação de alternativas, a avaliação das alternativas e a escolha da melhor opção (Daft, 2021).

A tomada de decisão é importante porque determina a direção que uma organização segue e influencia todos os níveis operacionais. Decisões eficazes podem levar a melhorias no desempenho organizacional, enquanto decisões inadequadas podem resultar em perdas significativas. Além disso, no contexto da gestão por competências, a tomada de decisão informada assegura que as competências dos colaboradores sejam devidamente avaliadas e desenvolvidas, alinhando os objetivos estratégicos da organização (Robbins & Coulter, 2019).

O planejamento estratégico é um processo sistemático de desenvolvimento de planos para alcançar objetivos de longo prazo. Envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de metas organizacionais, a formulação de estratégias e a implementação e monitorização das mesmas (Grant, 2020).

O planejamento estratégico é essencial para proporcionar uma direção clara e garantir que todos os recursos da organização estão alinhados com os objetivos (Porter, 1985).

No contexto da gestão de empresas, o planejamento estratégico permite que a organização identifique as competências necessárias para o futuro e desenvolva programas para adquirir e aprimorar essas competências entre os colaboradores (Mintzberg, 2019).

Este alinhamento estratégico é fundamental para garantir que a força de trabalho está preparada para enfrentar os desafios futuros e contribuir para o sucesso organizacional (Barney & Hesterly, 2015).

A alocação de recursos refere-se à distribuição de recursos organizacionais, como tempo, dinheiro, materiais e pessoas, para as atividades que os utilizarão da maneira mais eficaz (Daft, 2021).

Este processo envolve decisões sobre onde investir recursos limitados para obter o maior retorno possível (Porter, 1985).

Uma gestão eficaz de recursos assegura que as competências dos colaboradores sejam desenvolvidas e utilizadas de forma ótima. No âmbito da gestão por competências, isto pode significar investir em programas de formação e desenvolvimento, tecnologias que suportam a aprendizagem e sistemas de gestão de talentos que ajudam a identificar e promover as competências necessárias (Ulrich, 2021).

A supervisão é a função de gestão que implica monitorar e dirigir as atividades dos colaboradores para garantir que as tarefas são realizadas de acordo com os padrões estabelecidos e que os objetivos são alcançados. Os supervisores desempenham um papel crucial na comunicação das expectativas, fornecendo *feedback* contínuo e apoiando o desenvolvimento dos colaboradores (Robbins & Coulter, 2019).

Na gestão por competências, a supervisão eficaz é essencial para assegurar que os colaboradores estão a desenvolver as competências necessárias e a aplicar essas competências no seu trabalho diário. Supervisores bem treinados podem identificar áreas de melhoria e proporcionar orientações que ajudam os colaboradores a atingir o seu pleno potencial (Spencer & Spencer, 2020).

A avaliação de desempenho é o processo de medir e avaliar a eficácia do trabalho dos colaboradores em relação aos objetivos e padrões estabelecidos. Esta avaliação é fundamental para identificar as áreas de força e fraqueza dos colaboradores, proporcionando uma base para o feedback e para as decisões sobre promoção, compensação e desenvolvimento (Armstrong, 2020).

No contexto da gestão por competências, a avaliação de desempenho permite que a organização monitorize o progresso dos colaboradores no desenvolvimento das competências necessárias. Este feedback contínuo é essencial para ajudar os colaboradores a melhorar e alinhar as suas competências com as necessidades da organização (Ulrich, 2021).

Cada um destes elementos desempenha um papel crucial na gestão de empresas e na gestão por competências. A tomada de decisão determina o rumo estratégico e as prioridades da organização, enquanto o planeamento estratégico fornece um quadro de referência para alcançar os objetivos de longo prazo (Bazerman & Moore, 2020; Grant, 2020).

A alocação de recursos garante que os investimentos são feitos nas áreas que proporcionarão o maior retorno, incluindo o desenvolvimento de competências críticas (Daft, 2021).

A supervisão e a avaliação de desempenho são essenciais para assegurar que os colaboradores estão a progredir de acordo com os planos estabelecidos e a desenvolver as competências necessárias. Estas funções proporcionam feedback contínuo e suporte, ajudando

os colaboradores a alinhar-se com os objetivos organizacionais e a maximizar o seu potencial (Armstrong, 2020; Robbins & Coulter, 2019).

Juntas, estas funções formam uma abordagem integrada que assegura que a organização está bem posicionada para enfrentar os desafios do mercado e alcançar o sucesso sustentável (Mintzberg, 2019; Ulrich, 2021).

A gestão de empresas refere-se ao processo de coordenação e direção de atividades organizacionais para alcançar objetivos específicos. Esta abrange áreas como planeamento estratégico, tomada de decisão, alocação de recursos, supervisão de pessoal e avaliação de desempenho. No cerne da gestão empresarial está a procura contínua pela eficiência, eficácia e inovação (Robbins & Coulter, 2019).

A gestão de empresas é um campo dinâmico que evolui em resposta às mudanças nas tecnologias, economias e sociedades. Em 2020, os desafios para os gestores tornaram-se ainda mais complexos com o advento da transformação digital, a crescente importância da responsabilidade social e a necessidade de adaptabilidade num ambiente de negócios globalizado (Daft, 2021).

As empresas modernas enfrentam uma pressão crescente para equilibrar a eficiência operacional, a inovação e a responsabilidade social. A literatura recente destaca a importância de estratégias ágeis e adaptáveis para enfrentar esses desafios em constante evolução (Finkelstein, 2020).

2.2. Gestão por Objetivos

A gestão por objetivos é uma abordagem sistemática e organizada que visa alinhar as metas da organização com os objetivos individuais dos colaboradores, garantindo que todos trabalham em conjunto para alcançar os resultados desejados. Esta metodologia é baseada na definição clara de metas e objetivos, na participação dos colaboradores no processo de estabelecimento de objetivos e na avaliação contínua do desempenho (Drucker, 1954).

A meta na gestão por objetivos representa o resultado final ou a condição desejada que a organização pretende alcançar. É uma declaração ampla e inspiradora que oferece uma visão de longo prazo sobre o futuro da organização. As metas proporcionam um sentido de direção e propósito, unindo todos os esforços organizacionais sob um objetivo comum. Por exemplo, uma meta pode ser: ‘tornar-se líder de mercado em inovação tecnológica nos próximos cinco anos’ ou ‘aumentar a satisfação do cliente para 95% até ao final do próximo ano’ (Grant, 2020).

Os objetivos estratégicos são declarações específicas que traduzem as metas amplas da organização em resultados concretos e alcançáveis. Estes objetivos são geralmente de médio a longo prazo e são desenhados para orientar a tomada de decisões estratégicas e a alocação de recursos. Os objetivos estratégicos são frequentemente medidos através de indicadores de desempenho chave (KPIs), que permitem à organização monitorizar o progresso e fazer ajustes conforme necessário. Exemplos de objetivos estratégicos podem incluir: ‘expandir a presença no mercado internacional em 20% nos próximos três anos’ ou ‘reduzir os custos operacionais em 15% até ao final do próximo ano’ (Kaplan & Norton, 2020).

Os objetivos individuais são metas específicas atribuídas a cada colaborador, alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Estes objetivos são fundamentais para garantir que todos os colaboradores entendem o seu papel na realização das metas da organização e trabalham de forma coordenada para alcançá-las. A definição de objetivos individuais envolve a participação ativa dos colaboradores, o que aumenta o seu compromisso e motivação. Exemplos de objetivos individuais podem incluir: ‘aumentar as vendas em 10% no próximo trimestre’ para um representante de vendas, ou ‘melhorar a eficiência dos processos de produção em 5% no próximo semestre’ para um gestor de produção (Locke & Latham, 2019).

A gestão por objetivos é crucial para o sucesso organizacional por várias razões. Primeiro, ela proporciona clareza e foco, garantindo que todos os colaboradores compreendem e estão alinhados com as metas da organização. Segundo, promove a participação e o envolvimento dos colaboradores no processo de definição de objetivos, o que aumenta a motivação e o compromisso. Terceiro, permite uma avaliação contínua do desempenho, facilitando ajustes rápidos e eficazes quando necessário (Drucker, 1954).

Para implementar com sucesso a gestão por objetivos, as organizações devem seguir várias etapas. Primeiro, é necessário definir metas claras e específicas. Segundo, estas metas devem ser desdobradas em objetivos estratégicos e individuais. Terceiro, deve haver um sistema robusto de monitorização e avaliação para garantir que o progresso é regularmente revisto e ajustado conforme necessário. Finalmente, o *feedback* contínuo e o reconhecimento do desempenho são essenciais para manter os colaboradores motivados e alinhados com os objetivos da organização (Rodgers & Hunter, 2020).

Segundo Drucker (1954), a gestão por objetivos visa estabelecer objetivos claros e mensuráveis para cada colaborador, proporcionando maior assertividade na tomada de decisões e na definição de indicadores de desempenho. O processo de implementação da gestão por objetivos requer uma série de etapas, sendo elas: estabelecimento de objetivos, negociação, definição de prazos, acompanhamento e avaliação dos resultados.

Locke e Latham (2019) destacam que a definição de metas participativas e a comunicação efetiva são cruciais para o sucesso da gestão por objetivos, uma vez que elas aumentam o comprometimento dos colaboradores e clarificam expectativas.

A gestão por objetivos ganhou nova relevância à medida que as organizações procuram estruturas mais ágeis e estratégias mais flexíveis. A literatura destaca a importância de integrar a gestão por objetivos com princípios de liderança ágil para garantir a adaptação contínua em ambientes empresariais dinâmicos (Lindgren, Henfridsson, & Schultze, 2020).

A gestão por objetivos tem ganho nova relevância à medida que as organizações enfrentam um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e volátil. Tradicionalmente associada a estruturas hierárquicas e processos rígidos, a gestão por objetivos evoluiu para tornar-se uma ferramenta essencial na procura por estruturas mais ágeis e estratégias mais flexíveis. Este paradigma reflete-se na necessidade das organizações adaptarem-se rapidamente às mudanças no mercado e nas tecnologias emergentes. A integração da gestão por objetivos com princípios de liderança ágil torna-se crucial neste contexto. Liderança ágil enfatiza a autonomia, a colaboração e a capacidade de resposta rápida às mudanças, características essenciais para ambientes empresariais dinâmicos. Ao alinhar a definição de objetivos com os princípios da liderança ágil, as organizações podem promover uma cultura de adaptação contínua e inovação, essencial para a sustentabilidade a longo prazo (Lindgren, Henfridsson, & Schultze, 2020).

A gestão por objetivos não apenas proporciona clareza e direção para todos os níveis organizacionais, mas também promove o alinhamento estratégico e a responsabilidade individual. Definir objetivos claros e mensuráveis não só orienta as atividades diárias dos colaboradores, mas também facilita a avaliação de desempenho e o *feedback* contínuo. Isto cria um ambiente onde os colaboradores compreendem claramente como o seu trabalho contribui para os objetivos organizacionais, aumentando assim a motivação e o comprometimento (Locke & Latham, 2019).

Para entender melhor as habilidades, conhecimentos, atitudes, desempenho e competências dentro do contexto da gestão de recursos humanos e da gestão por competências é essencial explorar cada um desses elementos de forma clara e integrada, assim:

- **Habilidades:** São capacidades práticas que os colaboradores desenvolvem através da formação, da prática e da experiência. Elas são geralmente classificadas em habilidades técnicas (por exemplo, habilidades em programação, *marketing* digital) e habilidades interpessoais (como comunicação eficaz, liderança). As habilidades são essenciais para

executar tarefas específicas dentro da organização e contribuir para o sucesso organizacional (Tymon Jr., Stumpf, & Doh, 2010).

- **Conhecimentos:** Refere-se ao conjunto de informações, teorias e práticas que os colaboradores possuem sobre determinado assunto ou campo. Eles são adquiridos através de estudo formal, experiência prática e aprendizagem contínua. Conhecimentos podem ser especializados (como conhecimentos técnicos específicos de uma área) ou gerais (como conhecimentos sobre processos organizacionais). A aplicação eficaz do conhecimento é fundamental para resolver problemas complexos e tomar decisões informadas dentro da organização (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- **Atitudes:** São disposições mentais ou emocionais que influenciam a forma como os colaboradores percebem, interagem e respondem ao ambiente de trabalho e às situações organizacionais. Atitudes positivas, como compromisso, motivação e ética de trabalho, são importantes para promover um clima organizacional saudável e produtivo. Por outro lado, atitudes negativas, como resistência à mudança ou desconfiança, podem afetar negativamente o desempenho individual e organizacional (Ajzen, 1991).
- **Desempenho:** Refere-se à realização e ao resultado das atividades realizadas por um colaborador ou equipa dentro da organização. É frequentemente medido através de indicadores de desempenho, que avaliam a eficácia, eficiência e qualidade do trabalho realizado. O desempenho está diretamente ligado aos objetivos e metas organizacionais, refletindo a contribuição do colaborador para o sucesso da organização (Motowidlo & Van Scotter, 1994).
- **Competências:** São combinações de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que os colaboradores demonstram no ambiente de trabalho. Elas são essenciais para o desempenho eficaz das funções e para a consecução dos objetivos organizacionais. Competências podem ser técnicas (como a capacidade de usar *software* específico) ou comportamentais (como trabalho em equipa e resolução de problemas). A gestão por competências visa identificar, desenvolver e utilizar competências de forma estratégica para alcançar os resultados desejados (Spencer & Spencer, 2020).

Integrar esses elementos na prática da gestão por competências não só ajuda a alinhar as habilidades dos colaboradores com as necessidades organizacionais, mas também promove um ambiente de aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal. Ao desenvolver competências específicas e promover atitudes positivas, as organizações podem melhorar o desempenho geral e criar vantagens competitivas sustentáveis (Pulakos, 2020).

Neste subcapítulo foi abordada a gestão por objetivos sendo um antecedente que faz ligação e se funde para a gestão por competências abordada no capítulo que precede.

2.3. Gestão por Competências

A gestão por competências é uma abordagem estratégica de recursos humanos que visa alinhar as competências individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais, que promove a eficácia e o desenvolvimento contínuo da força de trabalho. Este modelo de gestão foca-se em identificar, desenvolver e gerir as competências que são essenciais para o sucesso organizacional e individual (Deist & Winterton, 2005).

Dutra (2017) define competências como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que são aplicados no ambiente de trabalho para a resolução de problemas e geração de resultados.

A gestão por competências, assim, permite às organizações estabelecerem um sistema claro de desenvolvimento e avaliação dos seus colaboradores, identificando as competências necessárias para cada função e ajustando-as conforme as estratégias da empresa (Fleury & Fleury, 2004).

Além disso, a gestão por competências não está limitada apenas às habilidades técnicas ou profissionais, mas também engloba competências comportamentais e atitudes que influenciam diretamente o desempenho organizacional (Spencer & Spencer, 1993)

Segundo Ruas (2005), a implementação desta abordagem envolve a criação de um ciclo contínuo de avaliação e desenvolvimento, no qual as competências são mensuradas e aprimoradas ao longo do tempo, de forma a maximizar o desempenho dos colaboradores e o alcance das metas da organização. Dessa forma, a gestão por competências torna-se essencial para enfrentar os desafios de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, pois assegura que os colaboradores estejam continuamente preparados para lidar com novas exigências e oportunidades estratégicas

Segundo Lima-Silva e Munive (2017) a gestão por competências procura identificar as competências essenciais para o sucesso da organização, alinhando as estratégias de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais.

A implementação da gestão por competências requer estruturar as competências necessárias para cada função ou cargo, a avaliação do nível de competência dos colaboradores e o desenvolvimento de ações que visam preencher qualquer lacuna identificada (Faria & Brandão, 2003).

A gestão por competências promove uma gestão mais estratégica e orientada para o desenvolvimento das pessoas por várias razões fundamentais. Primeiramente, ela proporciona uma abordagem sistemática para identificar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para o desempenho eficaz das funções dentro da organização. Isso significa que não apenas as habilidades técnicas são consideradas, mas também as habilidades comportamentais e os conhecimentos específicos que são essenciais para o sucesso em determinados papéis (Dutra, 2017).

Além disso, a gestão por competências está alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Ela permite que os gestores e líderes identifiquem quais competências são críticas para alcançar os resultados desejados e como essas competências podem ser desenvolvidas ao longo do tempo. Isso vai permitir criar um alinhamento mais claro entre as metas organizacionais e as atividades diárias dos colaboradores, promovendo assim uma cultura organizacional mais alinhada e focada em resultados (Le Boterf, 1994).

Outro ponto importante é que a gestão por competências enfatiza o desenvolvimento contínuo das pessoas. Ao invés de simplesmente atribuir tarefas baseadas em habilidades existentes, essa abordagem incentiva o aprendizado contínuo e a melhoria pessoal. Isso não apenas aumenta a motivação e o comprometimento dos colaboradores, mas também os prepara para assumir novos desafios e responsabilidades à medida que a organização evolui (Fleury & Fleury, 2004).

Por fim, a gestão por competências contribui para a retenção de talentos quando os colaboradores percebem que a organização investe no seu desenvolvimento pessoal e profissional, eles tendem a permanecer mais tempo na empresa. Isso reduz a rotatividade de funcionários e os custos associados à contratação e a formação de novos talentos, proporcionando estabilidade e continuidade para a organização (Ruas, Antonello, & Borges-Andrade, 2019).

A gestão por competências concentra-se nas habilidades, conhecimentos e comportamentos dos colaboradores como os principais impulsionadores do desempenho organizacional. Ao contrário da abordagem tradicional que se concentra apenas em funções e tarefas, a gestão por competências considera as competências individuais e coletivas como fundamentais para a realização bem-sucedida dos objetivos organizacionais (Ruona & Gibson, 2004).

A gestão por competências surgiu como uma resposta à necessidade das organizações de se adaptarem a um ambiente de negócios em constante mudança e altamente competitivo. A gestão por competências visa identificar, desenvolver e avaliar as competências dos

colaboradores de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Esta abordagem não se restringe às habilidades técnicas, mas também engloba conhecimentos, atitudes e comportamentos que são fundamentais para o desempenho eficiente das funções. A gestão por competências baseia-se na premissa de que o desenvolvimento das pessoas é um fator crucial para o sucesso organizacional. Argumenta que a gestão por competências promove uma gestão mais estratégica e orientada para o desenvolvimento das pessoas, pois permite que as organizações identifiquem as competências críticas para alcançar os resultados desejados e planeiem o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores (Dutra, 2017).

Para implementar uma gestão por competências de forma eficaz, as organizações precisam considerar vários componentes fundamentais: Identificação de Competências, esta etapa envolve a definição das competências essenciais para cada função dentro da organização. As competências podem ser classificadas em técnicas, comportamentais e de gestão (Le Boterf, 1994).

As competências técnicas referem-se às habilidades específicas necessárias para executar tarefas particulares, enquanto as competências comportamentais incluem atributos como trabalho em equipa, comunicação e liderança. As competências de gestão envolvem a capacidade de tomar decisões estratégicas e gerir os recursos eficazmente (Le Boterf, 1994).

Desenvolvimento de Competências, após a identificação das competências necessárias, as organizações devem implementar programas de desenvolvimento personalizados para ajudar os colaboradores a adquirir e aprimorar essas competências. Isto pode incluir formação, coaching, mentoria e outras iniciativas de desenvolvimento profissional (Fleury & Fleury, 2004).

Avaliação de competências, a avaliação contínua das competências dos colaboradores é crucial para garantir que estão a desenvolver-se de acordo com as necessidades organizacionais. Ferramentas de avaliação, como feedback 360 graus e avaliações de desempenho, podem ser utilizadas para monitorizar o progresso e identificar áreas que necessitam de melhoria (Ruas, Antonello, & Borges-Andrade, 2019).

London e Smither (2002), discutem como o feedback 360 graus e outras ferramentas de avaliação são cruciais para monitorizar o progresso dos colaboradores e identificar áreas de melhoria contínua. Afirmam que estas ferramentas permitem uma visão abrangente e multifacetada do desempenho, contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

2.3.1. *Vantagens da Gestão por Competências*

A gestão por competências, como abordada no contexto deste estudo, foca no “como” desenvolver as competências necessárias para o sucesso, em vez de simplesmente definir “o que” deve ser alcançado. Esta abordagem sugere que, ao priorizar o desenvolvimento de competências, as organizações podem criar uma base mais sólida para atingir os objetivos estratégicos, que enfatizam a importância da ajuda e do apoio mútuo no ambiente de trabalho (Schein, 2021).

A gestão por competências tem emergido como uma abordagem estratégica fundamental para alinhar as capacidades individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais, promove o desenvolvimento contínuo e fortalece o comprometimento no ambiente de trabalho. Num contexto marcado por mudanças rápidas e imprevisíveis, as organizações procuram métodos eficazes para garantir a competitividade e a sustentabilidade a longo prazo (Ulrich, 2019).

Neste cenário, a gestão por competências destaca-se como uma ferramenta que não só identifica e desenvolve as habilidades necessárias ao desempenho eficiente, como também facilita a adaptação às transformações do mercado (Spencer & Spencer, 2020).

Além disso, a integração desta abordagem com práticas de mentoria e *feedback* contínuo tem demonstrado resultados promissores na retenção de talentos e na criação de ambientes de aprendizagem colaborativos e motivadores (Garvey, Stokes, & Megginson, 2021).

No entanto, apesar das vantagens reconhecidas, esta abordagem não está isenta de desafios, tais como custos elevados, resistência à mudança e dificuldades na avaliação objetiva de competências (Lindgren, Henfridsson, & Schultze, 2020).

É, portanto, essencial compreender as vantagens e limitações da gestão por competências e explorar o seu potencial quando associada a práticas como a mentoria, de forma a maximizar o crescimento organizacional e individual.

A Tabela 1 apresenta as principais características da gestão por competências, destacando as vantagens e limitações. Esta explora como alinhar as competências individuais com os objetivos estratégicos da organização, promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, e melhorar a retenção de talentos. No entanto, também são discutidas as dificuldades, como a resistência à mudança e a subjetividade na avaliação de competências.

Tabela 1. Características da Gestão por Competências.

Características da Gestão por Competências:	
Alinhamento Estratégico	uma das principais vantagens da gestão por competências passa pelo alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Esta abordagem permite identificar as competências críticas que suportam a missão e a visão da empresa, garantindo que todos os colaboradores trabalhem na mesma direção estratégica (Fleury & Fleury, 2004).
Desenvolvimento Contínuo	a gestão por competências promove uma cultura de aprendizagem contínua, onde os colaboradores são incentivados a melhorar constantemente as suas habilidades e conhecimentos. Esta ênfase no desenvolvimento contínuo não só aumenta a motivação e o comprometimento, mas também prepara os colaboradores para enfrentar novos desafios (Boyatzis, 2008).
Retenção de Talentos	as organizações que investem no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores tendem a ter menores taxas de rotatividade. Os colaboradores percebem o investimento no seu crescimento profissional, o que aumenta a lealdade e o compromisso com a empresa (Ruas, Antonello, & Borges-Andrade, 2019).
Resistência à Mudança	a transição para uma abordagem de gestão por competências pode encontrar resistência por parte dos colaboradores e gestores, especialmente se não houver uma comunicação eficaz e um entendimento claro dos benefícios (Zibarras et al., 2015).
Avaliação	a avaliação de competências pode ser subjetiva e suscetível a vieses, especialmente quando envolve competências comportamentais. É crucial estabelecer critérios claros e objetivamente mensuráveis para minimizar essas limitações (Eby et al., 2013).

Fonte: Elaboração própria.

O valor agregado da gestão por competências reside na sua capacidade de criar uma força de trabalho altamente qualificada e alinhada com os objetivos organizacionais. Esta abordagem não só melhora o desempenho individual, mas também aumenta a eficiência e a competitividade da organização no mercado global. Além disso, ao promover uma cultura de desenvolvimento contínuo, a gestão por competências contribui para a inovação e a adaptabilidade organizacional (Pulakos, 2005).

2.4. Gestão por Objetivos versus Gestão por Competências

A ligação entre gestão por objetivos e gestão por competências é essencial para o desenvolvimento holístico dos colaboradores e para o sucesso organizacional. Enquanto a gestão por objetivos foca na definição e alcance de metas específicas, a gestão por competências enfoca o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos necessários para atingir essas metas. Integrar estas duas abordagens permite às organizações não apenas identificar lacunas de competências, mas também criar planos de desenvolvimento personalizados que impulsionem o crescimento individual e organizacional de forma sustentável (Pulakos, 2005).

A gestão por competências e a gestão por objetivos são abordagens complementares que, quando integradas, podem proporcionar um valor significativo às organizações. A gestão

por objetivos, introduzida por Peter Drucker na década de 1950, concentra-se na definição clara de objetivos e metas mensuráveis para orientar as atividades dos colaboradores (Drucker, 1954).

A gestão por objetivos e a gestão por competências são duas abordagens distintas de gestão que, embora possam ser complementares, apresentam diferenças fundamentais em termos de foco, métodos e resultados esperados. Enquanto a gestão por objetivos, introduzida por Drucker (1954), enfatiza o estabelecimento de metas claras e mensuráveis para guiar as atividades organizacionais, a gestão por competências foca no desenvolvimento e no alinhamento das competências individuais e coletivas às necessidades estratégicas da organização (Drucker, 1954; Dutra, 2017).

Enquanto a gestão por objetivos estabelece o ‘o quê’ deve ser alcançado, a gestão por competências fornece o ‘como’ alcançar esses objetivos, desenvolvendo as competências necessárias para o sucesso (Dutra, 2017).

A gestão por objetivos é centrada em resultados, a ideia central é que a organização funcione de forma mais eficiente e eficaz quando os colaboradores estão cientes de seus objetivos individuais e sabem como eles se conectam com as metas mais amplas da organização (Locke & Latham, 2019)

Segundo Drucker (1954), o processo envolve um ciclo contínuo de definição, monitoramento e avaliação de metas, onde o sucesso é medido pela capacidade dos colaboradores de atingirem os resultados previamente estipulados. A orientação para os resultados proporciona uma visão clara e direcionada para os colaboradores, promovendo a produtividade e incentivando a responsabilidade individual. No entanto, essa abordagem pode, por vezes, negligenciar o desenvolvimento contínuo das habilidades e competências dos colaboradores, visto que a prioridade recai sobre a obtenção de resultados a curto prazo (Schraeder & Jordan, 2011).

Por outro lado, a gestão por competências visa o desenvolvimento contínuo e sistemático das habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores para que estes possam contribuir de maneira mais eficaz para os objetivos da organização (Fleury & Fleury, 2004).

Segundo Ruas (2005), a gestão por competências é uma abordagem mais holística, na medida em que foca no aprimoramento das capacidades dos indivíduos, ao invés de simplesmente avaliar o cumprimento de metas. A implementação da gestão por competências envolve identificar as competências essenciais para o sucesso organizacional, bem como fornecer suporte contínuo ao desenvolvimento dessas competências, avaliações regulares e *feedback*. Isto não só permite que os colaboradores estejam melhor preparados para ir de

encontro com o que o mercado procura, mas também fomenta uma cultura de aprendizagem contínua, inovação e adaptabilidade (Spencer & Spencer, 2020).

Enquanto a gestão por objetivos pode gerar um alinhamento mais imediato entre os esforços individuais e os objetivos da organização, a gestão por competências oferece uma visão de longo prazo sobre o desenvolvimento de talentos, crucial para a sustentabilidade organizacional em mercados dinâmicos e complexos (Ulrich, 2021).

De acordo com Ulrich (2021), a verdadeira força da gestão por competências reside na sua capacidade de equipar os colaboradores com as ferramentas necessárias para enfrentar desafios futuros, ao invés de apenas medir o desempenho passado.

Em contraste, a gestão por objetivos, apesar de sua eficácia no curto prazo, pode resultar em uma cultura de trabalho excessivamente orientada para metas, onde o foco em resultados específicos pode obscurecer a importância do crescimento pessoal e da inovação (Kaplan & Norton, 2004).

Embora a gestão por objetivos e a gestão por competências sejam frequentemente consideradas separadamente, a integração dessas abordagens pode potencializar os resultados organizacionais. A definição clara de objetivos alinhados às competências essenciais pode fornecer uma estrutura sólida para impulsionar o desempenho e a inovação (Boyatzis, 1982).

A combinação destas abordagens oferece várias vantagens: Alinhamento claro, a integração permite um alinhamento claro entre as competências necessárias e os objetivos estratégicos, garantindo que os colaboradores possuem as habilidades necessárias para atingir as metas estabelecidas (Drucker, 1954).

Desempenho melhorado, com objetivos claros e um foco no desenvolvimento contínuo de competências, os colaboradores estão mais preparados para desempenhar as suas funções de forma eficaz, melhorando o desempenho organizacional (Pulakos, 2005).

Adaptabilidade e flexibilidade, a integração da gestão por objetivos com a gestão por competências promove uma cultura organizacional adaptável e flexível, capaz de responder rapidamente às mudanças no ambiente de negócios (Lindgren, Henfridsson, & Schultze, 2020).

Uma integração equilibrada entre as duas abordagens pode, no entanto, resultar em um sistema de gestão mais robusto. As organizações que combinam a gestão por objetivos com a gestão por competências podem não apenas garantir o alcance de metas de curto prazo, mas também promover o desenvolvimento contínuo de competências que são essenciais para o sucesso a longo prazo. Esta sinergia é fundamental num ambiente de negócios globalizado e competitivo, onde a adaptabilidade e a capacidade de inovar são requisitos para a sobrevivência organizacional (Lindgren et al., 2020).

Portanto, a escolha entre gestão por objetivos e gestão por competências não deve ser vista como excludente, mas como complementar, uma vez que ambas podem coexistir e se reforçar mutuamente quando integradas de forma estratégica (Pulakos, 2005).

A Tabela 2 compara as principais características entre a gestão por objetivos e a gestão por competências, métodos de implementação, objetivos finais e outros aspectos importantes. Esta comparação ajuda a compreender como as abordagens podem ser complementares e como cada uma contribui de maneira distinta para o desempenho e o desenvolvimento organizacional.

Tabela 2. *Características Comparativas entre GPO e GPC.*

	Gestão por Objetivos	Gestão por Competências	Referências
Foco Principal	Definir e alcançar metas específicas e mensuráveis.	Desenvolver as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para atingir os objetivos.	Drucker (1954); Dutra (2017); Fleury & Fleury (2004).
Objetivo Final	Resultados de curto prazo e cumprimento de metas estabelecidas.	Desenvolvimento contínuo e aprimoramento de talentos para garantir sustentabilidade a longo prazo.	Jordan (2011); Schraeder & Ulrich (2021).
Método de Implementação	Definição clara de metas, monitoramento de progresso e avaliação periódica com foco em resultados.	Identificação e avaliação de competências essenciais, planos de desenvolvimento e <i>feedback</i> contínuo.	Pulakos (2005); Ruas (2005).
Perspetiva Temporal	Curto prazo – metas específicas e prazos definidos.	Longo prazo – desenvolvimento contínuo e sustentado de capacidades.	Kaplan & Norton (2004); Spencer & Spencer (2020).
Medição de Desempenho	Baseada em resultados concretos e quantitativos.	Baseada na avaliação qualitativa e quantitativa do desenvolvimento de competências.	Drucker (1954); Eby et al. (2013).
Principais Benefícios	Alinhamento estratégico, aumento da produtividade e responsabilidade individual.	Cultura de aprendizagem contínua, inovação, retenção de talentos e adaptabilidade organizacional.	Boyatzis (1982); Lindgren, Henfridsson, & Schultze (2020).
Desafios e Limitações	Pode negligenciar o desenvolvimento contínuo de competências, priorizando metas imediatas.	Pode ser complexo e dispendioso de implementar, sujeito a avaliações subjetivas e resistência à mudança.	Eby et al. (2013); Zibarras et al. (2015).
Integração e Complementaridade	Pode ser integrada com a gestão por competências para alinhar metas específicas ao desenvolvimento das competências essenciais.	Oferece suporte para a aquisição das habilidades necessárias para atingir os objetivos definidos na gestão por metas.	Lindgren et al. (2020); Pulakos (2005).

Fonte: Elaboração própria.

Este subcapítulo ofereceu uma ligação entre a gestão por objetivos e gestão por competências.

No subcapítulo subsequente, explorar-se-á a gestão dos recursos humanos, com destaque na importância estratégica nas organizações modernas.

2.5. Gestão dos Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é uma componente essencial na gestão das organizações contemporâneas (Dessler, 2020).

Segundo Ulrich e Dulebohn (2015), a gestão de recursos humanos passou por uma evolução significativa, transformando-se de uma função administrativa para um papel estratégico vital nas organizações. Este subcapítulo visa explorar o papel evolutivo da gestão de recursos humanos, analisando a sua relevância num contexto empresarial dinâmico e globalizado. Ao compreender os fundamentos da gestão de recursos humanos, pode-se discernir como as práticas e estratégias nesta área contribuem para o sucesso organizacional.

Historicamente, a gestão de recursos humanos estava centrada em tarefas administrativas, como vencimentos, conformidade legal e gestão de pessoal. No entanto, à medida que as organizações começaram a reconhecer a importância das pessoas como um recurso estratégico, a gestão de recursos humanos evoluiu para incluir funções mais complexas e estratégicas (Ulrich, 1997).

Storey (2007) enfatiza esta transição da gestão de recursos humanos de uma abordagem puramente transacional para uma visão mais estratégica, incorporando práticas como o desenvolvimento de talentos, gestão da cultura organizacional e estratégias de retenção de funcionários.

Esta transformação é crucial para a adaptação das organizações às mudanças rápidas no ambiente empresarial. A gestão de recursos humanos moderna não se limita a garantir a conformidade legal e operacional, mas também desempenha um papel central na construção de capacidades organizacionais e na promoção da inovação (Ulrich, 1997).

Ulrich e Dulebohn (2015) destacam que a gestão de recursos humanos eficaz é fundamental para alcançar os objetivos estratégicos das organizações e criar um ambiente onde os colaboradores podem prosperar e contribuir significativamente para o sucesso organizacional.

A gestão de recursos humanos refere-se ao conjunto de práticas e políticas destinadas a gerir as pessoas numa organização. Num sentido mais amplo, a gestão de recursos humanos abrange atividades que visam atrair, desenvolver, reter e motivar os colaboradores, bem como gerir as dinâmicas relacionais dentro da organização (Dessler, 2020).

Esta definição destaca a natureza holística da gestão de recursos humanos, que vai além das operações tradicionais para influenciar diretamente o desempenho e a cultura organizacional:

- **Atração de Talentos:** Envolve estratégias de recrutamento e seleção que garantem a contratação dos candidatos mais qualificados e alinhados com a cultura organizacional. A eficácia nesta área é crucial para formar uma base sólida de recursos humanos (Dessler, 2020).
- **Desenvolvimento de Talentos:** Inclui programas de formação e desenvolvimento contínuo que visam aprimorar as competências dos colaboradores. Este processo é fundamental para preparar os colaboradores para futuros desafios e promover a inovação dentro da organização (Noe, 2019).
- **Retenção de Talentos:** Abrange estratégias para manter os colaboradores valiosos na organização, como políticas de benefícios competitivos, oportunidades de crescimento profissional e um ambiente de trabalho positivo. A retenção eficaz de talentos minimiza a rotatividade e mantém a continuidade das operações (Allen et al., 2019).
- **Motivação de Colaboradores:** Implica a implementação de práticas que incentivam e motivam os colaboradores a alcançar altos níveis de desempenho. Estas práticas podem incluir sistemas de reconhecimento, recompensas e um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Robbins & Judge, 2019).

A gestão de recursos humanos enfrenta uma série de desafios e oportunidades no contexto atual. A diversidade global, a revolução digital e as mudanças nas expectativas dos colaboradores são dinâmicas que exigem respostas inovadoras da gestão de recursos humanos (Ulrich & Brockbank, 2005).

Brewster e Mayrhofer (2012) argumentam que a capacidade de antecipar e gerir essas mudanças define a eficácia da função de recursos humanos em promover o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as práticas de gestão de pessoas:

- *Diversidade Global:* gerir uma força de trabalho diversificada é um desafio, mas também uma oportunidade para enriquecer a cultura organizacional e promover a inovação através de diferentes perspectivas e experiências;
- *Revolução Digital:* a tecnologia está a transformar a forma como as organizações operam e como os recursos humanos gerem os colaboradores. Ferramentas digitais podem melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de gestão de recursos humanos, desde o recrutamento até à gestão do desempenho;
- *Expectativas dos Colaboradores:* as expectativas dos colaboradores estão a mudar, com uma maior ênfase na flexibilidade, no equilíbrio entre vida pessoal e profissional e na procura de

um propósito no trabalho. As organizações precisam de adaptar-se a estas expectativas para atrair e reter talentos.

A gestão por competências e a gestão por objetivos são abordagens complementares que, quando integradas, podem otimizar o desempenho organizacional. Enquanto a gestão por competências foca no desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o sucesso, a gestão por objetivos concentra-se na definição clara de objetivos e metas mensuráveis, alinhando os esforços dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização (Armstrong, 2020):

- **Alinhamento Estratégico:** a integração das duas abordagens permite um alinhamento claro entre as competências necessárias e os objetivos organizacionais, garantindo que os colaboradores possuem as habilidades necessárias para atingir as metas estabelecidas (Lindgren, Henfridsson, & Schultze, 2020).
- **Desempenho Melhorado:** com objetivos claros e um foco no desenvolvimento contínuo de competências, os colaboradores estão mais preparados para desempenhar as suas funções de forma eficaz, melhorando o desempenho organizacional (Pulakos, 2005).
- **Adaptabilidade e Flexibilidade:** a integração da gestão por objetivos com a GPC promove uma cultura organizacional adaptável e flexível, capaz de responder rapidamente às mudanças no ambiente de negócios (Lindgren, Henfridsson, & Schultze, 2020).

Este subcapítulo proporcionou assim uma visão introdutória à Gestão de Recursos Humanos, destacando a sua evolução, o papel estratégico e os desafios enfrentados no ambiente empresarial contemporâneo.

No próximo subcapítulo, explorar-se-á a gestão por objetivos e o impacto nas pessoas.

2.6. Gestão por Competências e o Impacto nas Pessoas

O foco exclusivo na gestão por competências deve-se à sua crescente importância no alinhar das competências individuais com objetivos organizacionais, a fim de promover uma gestão estratégica e personalizada que melhora o desempenho e satisfação dos colaboradores. A gestão por competências permite uma adaptação ágil e contínua às mudanças do mercado, sendo crucial para o sucesso sustentável das organizações modernas (Campion et al., 2011; Pulakos et al., 2019).

As competências são definidas de forma clara e mensurável, permitindo que as organizações avaliem o desempenho dos colaboradores em relação aos critérios específicos. Não só facilita o desenvolvimento individual, mas também contribui para o crescimento da organização (Fleury & Fleury, 2004).

A gestão por competências auxilia na identificação de lacunas sobre as competências dos colaboradores, proporcionando diretrizes para a formação e desenvolvimento e permitindo que os profissionais de recursos humanos criem programas de desenvolvimento personalizados, direcionados às necessidades individuais e organizacionais (Boyatzis, 1982).

Assim, a gestão por competências está intrinsecamente ligada à mentoria (Boyatzis, 1982).

De acordo com Draganidis e Mentzas (2006), a gestão por competências envolve a identificação e desenvolvimento de habilidades essenciais para o desempenho eficaz dos colaboradores. A mentoria, por sua vez, desempenha um papel crucial nesse desenvolvimento ao proporcionar orientação personalizada, *feedback* contínuo e apoio no crescimento profissional dos colaboradores.

A gestão por competências tem um impacto significativo nas pessoas. O que ajuda a criar um ambiente de aprendizagem contínuo e a cultura de desenvolvimento dentro da organização (Pulakos, 2005).

Os colaboradores compreendem assim que têm a oportunidade de melhorar as suas habilidades e competências, o que aumenta o seu comprometimento com a organização (Hartog, Muijen, & Koopman, 1997).

Baseia-se na teoria de que o desenvolvimento contínuo e o crescimento profissional estão diretamente relacionados ao nível de envolvimento e comprometimento dos colaboradores, de acordo com Hartog, Muijen e Koopman (1997), quando as organizações investem no desenvolvimento das competências dos colaboradores, estes sentem-se mais valorizados e reconhecidos, esta valorização e reconhecimento levam a um maior comprometimento com a organização, pois os colaboradores percebem que a empresa está interessada no seu crescimento profissional e pessoal, este sentimento de apoio e investimento da parte da organização cria um ambiente de trabalho mais positivo e motivador, o que resulta em maior dedicação e lealdade por parte dos colaboradores.

O estudo de Hartog et al. (1997) reforça a ideia de que o desenvolvimento contínuo é um fator crítico para o comprometimento organizacional. Estes argumentam que a formação e o desenvolvimento profissional são vistos pelos colaboradores como uma recompensa intrínseca, que promove sentimentos de satisfação e motivação, este alinhamento entre as

oportunidades de desenvolvimento e o compromisso organizacional é fundamental para reter talentos e assegurar o sucesso a longo prazo da organização.

No entanto, é importante referenciar que o sucesso da gestão por competências depende da eficácia da sua implementação. O desenvolvimento de competências deve ser alinhado com os objetivos organizacionais e apoiado por sistemas de *feedback* contínuo. Esta abordagem requer o envolvimento ativo de líderes, gestores de recursos humanos e mentores (Boyatzis, 1982).

A Tabela 3 apresenta os sistemas de *feedback* contínuo são essenciais para aprimorar o desempenho e o desenvolvimento de competências dentro das organizações.

Tabela 3. Características dos Sistemas de Feedback Contínuo.

Características dos Sistemas de Feedback Contínuo:	
Regularidade e Frequência:	Os sistemas de <i>feedback</i> contínuo envolvem interações frequentes e regulares. Podem ocorrer semanalmente, mensalmente ou sempre que necessário, dependendo das necessidades do colaborador e da organização (Anseel et al., 2015).
Bidirecionalidade:	O <i>feedback</i> contínuo não é unidirecional. Encoraja uma comunicação bidirecional onde tanto gestores quanto colaboradores partilham informações, preocupações e sugestões. Este fluxo de comunicação promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e aberto (Anseel et al., 2015).
Baseado em Dados:	O <i>feedback</i> é frequentemente baseado em dados objetivos, como indicadores de desempenho, métricas de produtividade e realizações específicas. Isso garante que o <i>feedback</i> seja preciso e relevante (London & Smither, 2002).
Orientação para o Desenvolvimento:	O objetivo principal dos sistemas de <i>feedback</i> contínuo é promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Ele foca tanto nos pontos fortes quanto nas áreas de melhoria, proporcionando um caminho claro para o desenvolvimento de competências (London & Smither, 2002).

Fonte: Elaboração própria.

Esses sistemas promovem interações regulares e frequentes entre gestores e colaboradores, permitindo a correção rápida de desvios e o desenvolvimento de habilidades. Ao proporcionar uma comunicação bidirecional e baseada em dados objetivos, os sistemas de *feedback* contínuo criam um ambiente de trabalho mais colaborativo, focado tanto nas necessidades de crescimento do colaborador quanto no alcance dos objetivos organizacionais. Eles são particularmente valiosos na gestão por competências, onde o *feedback* contínuo possibilita o alinhamento das competências dos colaboradores com as metas estratégicas da organização, aumentando o envolvimento, a motivação e a capacidade de adaptação (Pulakos, 2005).

Esta tabela descreve os principais atributos dos sistemas de *feedback* contínuo. Destaca que estes sistemas envolvem interações frequentes e regulares, ajustadas conforme as necessidades da organização e dos colaboradores (Anseel et al., 2015).

Outra característica importante é a bidirecionalidade, onde tanto gestores quanto colaboradores participam de uma comunicação mútua e colaborativa. Além disso, o *feedback* é baseado em dados objetivos, o que garante maior precisão e relevância na avaliação do desempenho (London & Smither, 2002).

Finalmente, os sistemas de *feedback* contínuo são voltados para o desenvolvimento de competências, oferece um caminho claro para o crescimento profissional e ajustando o desempenho conforme as necessidades organizacionais (Pulakos, 2005).

A Tabela 4 explora o papel crucial do *feedback* contínuo dentro da gestão por competências.

Tabela 4. Importância dos Sistemas de Feedback Contínuo na Gestão por Competências.

Importância dos Sistemas de Feedback Contínuo na Gestão por Competências:	
Alinhamento com os Objetivos Organizacionais:	Para que a gestão por competências seja eficaz, é crucial que o desenvolvimento de competências esteja alinhado com os objetivos organizacionais. Sistemas de <i>feedback</i> contínuo permitem que os colaboradores entendam melhor como suas tarefas individuais contribuem para os objetivos mais amplos da organização (DeNisi & Kluger, 2000).
Correção Rápida de Desvios	O <i>feedback</i> contínuo permite a identificação e correção rápida de desvios no desempenho. Isso ajuda os colaboradores a ajustarem suas abordagens e melhorarem continuamente, mantendo-se alinhados com as expectativas da organização. (DeNisi & Kluger, 2000)
Envolvimento e Motivação:	O <i>feedback</i> regular aumenta o envolvimento dos colaboradores, pois eles se sentem mais apoiados e reconhecidos. O reconhecimento contínuo das suas contribuições e esforços motiva os colaboradores a manterem ou melhorarem o seu desempenho (Anseel et al., 2015).
Desenvolvimento de Competências	<i>Feedback</i> contínuo é fundamental para o desenvolvimento de competências. Ele oferece insights práticos e imediatos sobre o desempenho, permitindo que os colaboradores façam ajustes necessários e adquiram novas habilidades de forma mais eficaz (London & Smither, 2002).

Fonte: Elaboração própria.

Um dos pontos centrais é o alinhamento com os objetivos organizacionais, onde os sistemas de *feedback* permitem que os colaboradores entendam melhor como suas atividades individuais contribuem para os objetivos gerais da organização (DeNisi & Kluger, 2000).

A tabela também aborda a correção rápida de desvios, onde os *feedbacks* frequentes permitem ajustes imediatos de desempenho. Além disso, o *feedback* regular é um motivador eficaz, aumentando o envolvimento e a motivação dos colaboradores (Anseel et al., 2015).

Por fim, a tabela enfatiza o desenvolvimento de competências através de *feedbacks* práticos e orientados para o crescimento, possibilitando a aquisição contínua de novas habilidades (London & Smither, 2002).

A compreensão de competências vai além das habilidades técnicas porque envolve também aspectos comportamentais e cognitivos, que são cruciais para o desempenho eficaz no ambiente de trabalho (Boyatzis, 1982).

Segundo Pulakos (2005), competências abrangem uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem aos indivíduos atuar de forma eficiente e adaptativa em diversas situações.

Esta visão holística é apoiada por Spencer e Spencer (2020), que destacam que competências incluem atributos pessoais, como motivação e valores, que influenciam significativamente o comportamento e o desempenho no trabalho.

Além disso, Boyatzis (2008) argumenta que a inclusão de competências comportamentais e emocionais é vital para a eficácia organizacional, pois elas determinam a capacidade de liderança, a colaboração em equipa e a resiliência frente a desafios.

Griffin e Hesketh (2008) destacam a importância de uma abordagem holística, reconhecendo que as competências estão intrinsecamente ligadas ao desempenho eficaz no ambiente de trabalho em constante mudança.

Segundo Armstrong (2017), o desempenho eficaz resulta em apresentar resultados de alta qualidade, cumprir prazos e otimizar recursos disponíveis, é um indicador crucial do sucesso organizacional e da contribuição individual para os objetivos estratégicos.

A gestão por competências, nesse cenário, não é mais uma lista estática de habilidades, mas um processo dinâmico de identificação, avaliação e desenvolvimento contínuo (Breaugh & Starke, 2000).

A gestão por competências, segundo Cabrera, Cabrera e Barajas (2001), emerge como uma ferramenta adaptável para criar programas de desenvolvimento personalizados. Esta abordagem contemporânea responde às necessidades específicas dos colaboradores, mas também contribui para a eficácia organizacional.

À luz de pesquisas de McGuire e McNatt (2018), a gestão por competências não é apenas um catalisador de desenvolvimento; é um construtor de cultura organizacional. Esta abordagem molda uma cultura que valoriza a aprendizagem contínua, a inovação e o comprometimento.

Na era em que os colaboradores procuram organizações investidas no crescimento, a gestão por competências emerge como um fator crítico para o envolvimento (Saks & Gruman, 2017).

Segundo Lawler e Worley (2017) abordar os desafios contemporâneos na implementação da gestão por competências, num mundo em constante transformação, obrigam

a estratégias modernas que são essenciais para superar obstáculos. Isto inclui a integração efetiva de competências com os objetivos organizacionais, assim como o envolvimento ativo de líderes, gestores de recursos humanos e mentores.

Este subcapítulo destacou como a gestão por competências pode impactar o desenvolvimento e o comprometimento das pessoas nas organizações. No próximo subcapítulo, explorar-se-á a mentoria nas pessoas e nos recursos humanos.

2.7. Mentoria nas Organizações

A mentoria, conforme descrita por Kram (1985), é essencial para o desenvolvimento profissional, fornece suporte contínuo e orientação para que os colaboradores possam explorar e expandir as suas competências. Ao focar nas pessoas, a mentoria promove um ambiente de aprendizagem e crescimento, onde o desenvolvimento individual é prioritário em relação aos objetivos estritamente organizacionais.

A mentoria é uma ferramenta poderosa no contexto da gestão por competências, pois permite um desenvolvimento mais direcionado e eficaz das competências dos colaboradores. Mentores experientes podem ajudar os mentorados a identificar as suas lacunas de competências e criar planos de desenvolvimento personalizados que abordem essas necessidades específicas (Kram, 1985).

Além disso, a mentoria facilita a transferência de conhecimentos tácitos e experiências práticas que são essenciais para o desenvolvimento de competências avançadas.

Schein (2021) destaca que a mentoria eficaz depende de uma relação de confiança e respeito mútuo, onde o mentor oferece orientação e apoio adaptados às necessidades individuais do mentorado, este tipo de relacionamento é fundamental para a gestão por competências, pois assegura que o desenvolvimento das competências seja alinhado com os objetivos estratégicos da organização e as aspirações pessoais dos colaboradores.

A mentoria é um processo no qual uma pessoa mais experiente (mentor) oferece orientação, apoio e conselhos a outra pessoa (mentorado), geralmente menos experiente, visando o desenvolvimento pessoal e profissional deste último (Kram, 1985).

A relação de mentoria é caracterizada por um compromisso mútuo e voluntário, onde o mentor partilha as suas experiências, conhecimentos e perspectivas para ajudar o mentorado a crescer e alcançar os seus objetivos (Eby et al., 2013).

Kram (1985) define mentoria como uma relação de desenvolvimento que pode ocorrer formal ou informalmente dentro das organizações. Esta prática não apenas facilita a

transmissão de conhecimento e habilidades específicas, mas também apoia o desenvolvimento de competências interpessoais e de liderança.

Além disso, a mentoria promove um ambiente de aprendizagem contínua e colaborativa, onde tanto o mentor quanto o mentorado podem beneficiar-se mutuamente das trocas de experiências e perspectivas.

No contexto organizacional, a mentoria desempenha um papel crucial na integração de novos funcionários, no desenvolvimento de talentos, na sucessão de liderança e na promoção da diversidade e inclusão (Allen et al., 2015).

É uma prática que transcende fronteiras hierárquicas e funcionais, facilita assim a construção de relacionamentos significativos e de confiança dentro da organização. Portanto, a mentoria não é apenas um processo de transferência de conhecimento, mas também um investimento estratégico no crescimento e na sustentabilidade organizacional (Eby et al., 2013).

Os mentores podem desempenhar um papel fundamental na identificação e desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso. Através da orientação personalizada, estes ajudam os mentorados a adquirir as habilidades e conhecimentos que contribuirão para o alcance dos objetivos organizacionais (Zibarras et al., 2015).

A mentoria é uma prática reconhecida que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de indivíduos dentro do contexto profissional e organizacional (Kram, 1985).

A mentoria é um processo no qual uma pessoa mais experiente, conhecida como mentor, fornece orientação, apoio, conhecimento e *feedback* a uma pessoa menos experiente, conhecida como mentorado (Allen et al., 2015).

Allen e Eby (2020) destacam a natureza estratégica da integração entre gestão por competências e mentoria. A mentoria, na era moderna, transcende a simples transferência de habilidades, envolvendo a navegação em ambientes de trabalho complexos.

A relação de mentoria é geralmente caracterizada pelo compromisso a longo prazo, onde o mentor partilha a sua experiência e ajuda o mentorado a crescer e desenvolver-se ao longo da sua carreira (Kram, 1985).

A mentoria desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da carreira das pessoas, ajudando estas a adquirir habilidades, conhecimentos e *insights* que podem não ser obtidos de outra forma. Através de orientação personalizada, o mentor auxilia o mentorado na identificação de metas, objetivos da carreira, no desenvolvimento de competências relevantes e na superação de desafios profissionais (Eby et al., 2013).

Além disso, a mentoria é eficaz na transferência do conhecimento organizacional e na promoção da retenção de talentos (Ragins & Verbos, 2007).

A mentoria não é apenas uma prática benéfica para os indivíduos, mas também desempenha um papel crucial nas organizações. O mentor desempenha um papel de facilitador no desenvolvimento de competências, contribuindo para a eficácia e o sucesso dos colaboradores no desempenho das suas funções (Kram, 1985).

Além disso, a mentoria ajuda na integração de novos funcionários, na transmissão de valores e da cultura organizacional, assim como no fortalecimento das relações interpessoais dentro da empresa (Eby et al., 2013).

A qualidade da relação da mentoria pode ter um impacto significativo na retenção de talentos, satisfação dos colaboradores e no aumento da produtividade (Allen et al., 2004).

A relação entre mentor e mentorado é um dos aspetos mais críticos da mentoria. É uma relação baseada em confiança, respeito e comprometimento (Ragins & Verbos, 2007).

O mentor fornece orientação, *feedback* construtivo e suporte emocional, por sua vez o mentorado demonstra abertura para aprender, disposição para receber *feedback* e a capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos. É uma relação mutuamente benéfica, pois o mentor também pode aprender com o mentorado, adquirindo uma compreensão fresca e perspectivas inovadoras (Kram, 1985).

Kram (1983) oferece *insights* profundos sobre como a mentoria pode ser uma ferramenta estratégica na promoção do desenvolvimento profissional e pessoal. A mentoria não é apenas um processo unidirecional de transmissão de conhecimento, mas uma relação mutuamente benéfica em que o mentor e mentorado colaboram para alcançar objetivos comuns.

Num contexto mais recente, onde as organizações enfrentam desafios significativos na retenção de talentos e na promoção da aprendizagem contínua, a mentoria emerge como um catalisador fundamental. Esta facilita a transmissão de conhecimento e habilidades, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento sustentável dos colaboradores (Allen, Eby, & Lentz, 2006).

2.8. Mentoria versus Gestão por Competências

A mentoria e a gestão por competências são duas abordagens que, quando integradas, podem maximizar o desenvolvimento dos colaboradores e o desempenho organizacional. A gestão por competências concentra-se na identificação, desenvolvimento e utilização das habilidades e comportamentos necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização (Spencer & Spencer, 1993).

Neste contexto, a mentoria atua como uma ferramenta de desenvolvimento contínuo, proporcionando suporte e orientação prática para que os colaboradores possam aprimorar as competências e alinhar-se às expectativas da organização.

A mentoria é um processo no qual um mentor mais experiente oferece orientação, conselhos e *feedback* ao colaborador, conhecido como mentorado. Este processo é particularmente eficaz no desenvolvimento de competências, pois, além de promover o crescimento técnico e profissional, também aborda as competências comportamentais e interpessoais, fundamentais para o sucesso em ambientes corporativos complexos (Kram, 1985).

Na prática, a mentoria facilita a aplicação das competências no contexto real de trabalho, permitindo que o colaborador desenvolva soluções práticas e estratégicas, além de melhorar a sua capacidade de adaptação às exigências da organização (Clutterbuck & Hirst, 2020).

A mentoria é definida como um processo estruturado de orientação e desenvolvimento em que um colaborador mais experiente, mentor, passa conhecimento, habilidades e *insights* com outro colaborador, mentorado, para acelerar o crescimento profissional e pessoal do mentorado (Ragins & Kram, 2007).

Estudos recentes reforçam que a mentoria vai além do simples aconselhamento, promove um relacionamento de suporte emocional, aprendizagem contínua e fortalecimento de redes sociais dentro da organização (Ghosh et al., 2019).

Segundo Allen, Eby e Lentz (2018), a mentoria pode ser formal, por meio de programas estruturados, ou informal, surgindo espontaneamente a partir de conexões interpessoais no ambiente de trabalho.

Independentemente do formato, a mentoria tem demonstrado resultados significativos na retenção de talentos, no desenvolvimento de lideranças e no fortalecimento do comprometimento organizacional (Chandler, Kram, & Yip, 2019).

A gestão por competências define “o que” deve ser alcançado por meio de um conjunto de habilidades e comportamentos. Já a mentoria fornece o suporte sobre “como” desenvolver e aplicar essas competências no cotidiano. Assim, ambas as abordagens são complementares e integradas, promovendo um processo contínuo de desenvolvimento de talentos e garantindo que os colaboradores não apenas possuam as competências necessárias, mas também as utilizem de maneira eficaz e estratégica. O desenvolvimento de talentos está diretamente ligado à mentoria e às relações de ajuda. Na mentoria, o talento é nutrido por meio de interações contínuas entre mentor e mentorado, nas quais o mentor, geralmente um colaborador mais

experiente, oferece apoio, partilha conhecimentos e ajuda o mentorado a desenvolver não apenas as competências necessárias, mas também o comportamento e atitudes adequadas para o sucesso. Esta relação é fundamental para transformar o potencial em realidade, acelerando o desenvolvimento do talento e preparando-o para enfrentar desafios maiores dentro da organização (Ragins & Kram, 2007).

As relações de ajuda, como descritas por Schein (2021), são essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional de talentos, pois envolvem tanto apoio emocional quanto formação técnica. Estas relações baseiam-se na confiança, respeito mútuo e compromisso com o crescimento do outro. Na prática, isso significa que o talento, ao receber *feedback* construtivo e orientação contínua, pode superar obstáculos, melhorar o desempenho e alinhar o desenvolvimento às necessidades estratégicas da organização. Além disso, o foco na construção de relações de ajuda eficazes promove um ambiente de aprendizagem contínua, no qual o talento pode florescer e ser reconhecido como uma parte vital da organização.

A gestão por competências é um modelo estratégico que visa identificar, desenvolver e gerir as competências essenciais para o sucesso organizacional (Sanghi, 2016).

Este modelo enfatiza a importância de alinhar as competências individuais dos colaboradores aos objetivos organizacionais, promovendo o crescimento profissional e o aumento da eficácia no desempenho (Spencer & Spencer, 1993).

Essas dimensões criam uma base sólida para que os colaboradores estejam sempre alinhados com as demandas do mercado e os objetivos estratégicos da organização (Pulakos et al., 2019).

A gestão por competências é uma abordagem estratégica que visa alinhar as capacidades individuais dos colaboradores aos objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento contínuo e a melhoria do desempenho. Para compreender melhor esta abordagem, é importante explorar as suas dimensões principais, que envolvem o mapeamento de competências, o desenvolvimento contínuo e a avaliação de desempenho (Dutra, 2017).

A Tabela 5, na página seguinte, apresenta uma visão geral destas dimensões, conforme descrito por Dutra (2017).

A integração entre mentoria e gestão por competências representa uma abordagem holística para o desenvolvimento organizacional. Enquanto a gestão por competências define as habilidades necessárias, a mentoria fornece o suporte necessário para adquirir e aplicar essas competências de maneira eficaz (Clutterbuck, 2014).

Tabela 5. Dimensões principais da gestão por competências.

3 Dimensões da Gestão por Competências:	
Mapeamento de Competências	Identificação das habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para as funções organizacionais.
Desenvolvimento Contínuo	Criação de estratégias para capacitar os colaboradores e desenvolver novas competências.
Avaliação de Desempenho	Monitoramento e medição contínua do progresso em relação às competências esperadas.

Fonte: Elaboração própria.

A mentoria complementa a gestão por competências ao oferecer *feedback* contínuo, orientação personalizada e suporte emocional. Este processo cria oportunidades para aprendizado experiencial, permite que os colaboradores desenvolvam tanto competências técnicas quanto comportamentais (Garavan et al., 2019).

Além disso, a mentoria desempenha um papel vital na socialização organizacional, facilita a transmissão de valores e cultura corporativa (Higgins & Kram, 2018).

A Tabela 6 apresenta os principais benefícios de uma abordagem integrada entre a mentoria e a gestão por competências, destacando os impactos positivos no desenvolvimento de talentos, comprometimento organizacional e desempenho global. Esta síntese evidencia como essa integração contribui para a sustentabilidade e adaptabilidade das organizações.

Tabela 6. Benefícios da abordagem integrada.

Benefícios da abordagem integrada:	
Desenvolvimento Contínuo de Talentos	A integração permite identificar e desenvolver talentos, preparando-os para cargos estratégicos e funções de liderança (Collings, Mellahi & Cascio, 2019).
Aumento do Comprometimento e Retenção	Colaboradores que recebem mentoria e têm suas competências valorizadas tendem a ser mais engajados e leais à organização (Ghosh et al., 2019).
Adaptabilidade Organizacional	A combinação de competências claramente definidas com o suporte contínuo da mentoria promove uma cultura organizacional mais flexível e preparada para enfrentar mudanças (Lindgren et al., 2020).
Desempenho Organizacional Melhorado	A integração alinha as competências individuais aos objetivos organizacionais, resultando em maior eficiência e inovação (Pulakos et al., 2019).

Fonte: Elaboração própria.

A gestão por competências e a mentoria, quando aplicadas de forma integrada, criam um modelo robusto para o desenvolvimento organizacional. A gestão por competências estabelece os requisitos técnicos e comportamentais para o sucesso, enquanto a mentoria proporciona suporte contínuo para o aprimoramento dessas competências. Esta abordagem integrada é especialmente relevante em um mundo corporativo em constante transformação,

onde a capacidade de adaptação e o aprendizado contínuo são cruciais para o sucesso organizacional (Collings et al., 2019).

Neste subcapítulo, exploramos a interligação entre a mentoria e a gestão por competências, destacando como estas abordagens podem ser utilizadas para identificar, desenvolver e alinhar os mentorados às metas estratégicas das organizações. Abordamos também o papel central das relações de mentoria na promoção do crescimento profissional e na construção de competências fundamentais para o desempenho organizacional.

No próximo subcapítulo, ir-se-á tratar das Relações de Ajuda, analisando como estas interações interpessoais contribuem para a criação de ambientes colaborativos e para o fortalecimento do apoio emocional e profissional nas organizações.

2.9. Relações de Ajuda

A ajuda, segundo Schein (2021), não está limitada apenas à transmissão de conhecimento técnico, mas envolve entender as necessidades e perspectivas do outro, promove uma abordagem humana e relacional para enfrentar desafios, as relações de ajuda são fundamentais para o desenvolvimento humano e organizacional.

No contexto empresarial, estas relações promovem a troca de conhecimentos, habilidades e apoio emocional, torna estas essenciais para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo, a ajuda eficaz vai além da mera transmissão de conhecimento técnico, assim como envolve compreender as necessidades e perspectivas do outro, promove uma abordagem humana e relacional para enfrentar desafios (Schein, 2021).

Para Schein (2021), as relações de ajuda são intrinsecamente baseadas na confiança e na reciprocidade. A confiança é o alicerce sobre o qual se constrói a relação de ajuda, permitindo que ambas as partes se sintam seguras para partilhar informações sensíveis e vulnerabilidades. A reciprocidade, por sua vez, garante que a ajuda não é unidirecional, mas sim uma troca contínua de apoio e aprendizagem. Esta dinâmica é crucial para o crescimento pessoal e profissional, bem como para a criação de uma cultura organizacional saudável. Este autor, enfatiza que a ajuda é mais eficaz quando é oferecida de forma empática e personalizada. Isto significa que o ajudante deve esforçar-se por compreender a situação específica do ajudado, incluindo os seus sentimentos, motivações e contextos. Esta abordagem empática não só facilita a resolução de problemas, mas também fortalece a relação de confiança entre as partes envolvidas.

No ambiente organizacional, as relações de ajuda são particularmente importantes para a aprendizagem contínua e a adaptação às mudanças. À medida que as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos e dinâmicos, a capacidade de aprender e de adaptar rapidamente torna-se uma vantagem competitiva crucial (Serge, 2006).

As relações de ajuda desempenham um papel central no desenvolvimento organizacional, atuam como suporte emocional e técnico para os colaboradores.

Segundo Schein (2021), as relações de ajuda são interações estruturadas e intencionais que visam apoiar o crescimento individual, promove um ambiente de confiança e aprendizagem. Estas criam um espaço seguro para a troca de ideias e *feedback*, fortalecendo tanto as competências técnicas quanto as habilidades interpessoais. Essas relações são particularmente relevantes no contexto da mentoria, pois estabelecem uma base para o desenvolvimento contínuo.

De acordo com Garvey, Stokes e Megginson (2021), a qualidade das relações de ajuda influencia diretamente a eficácia da mentoria, criando oportunidades para a resolução de problemas, crescimento emocional e aprendizado prático. Promovem o comprometimento dos colaboradores, aumenta a motivação e retém talentos.

Além disso, as relações de ajuda sustentam o desenvolvimento de competências ao fornecer suporte específico e direcionado para cada indivíduo. Esta abordagem personalizada contribui para o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, fortalecendo a cultura corporativa e impulsionando o desempenho global (Clutterbuck & Hirst, 2020).

Apesar dos benefícios claros das relações de ajuda, existem também desafios significativos. Um dos principais desafios é garantir que a ajuda é recebida de forma positiva e construtiva (Schein, 2021).

Segundo Schein (2021), a ajuda pode ser entendida como uma ameaça à autonomia do mentorado, especialmente se não for oferecida de forma sensível e respeitosa. Para mitigar este risco, é importante que os mentores demonstrem uma atitude de respeito e humildade, reconhecendo que o mentorado é um parceiro ativo no processo de ajuda.

Este subcapítulo explorou como a ajuda mútua desempenha um papel cruciais no desenvolvimento dos colaboradores e na criação de um ambiente organizacional colaborativo.

No próximo subcapítulo, aprofundaremos como a gestão por competências integra a mentoria e as relações de ajuda para promover o desenvolvimento contínuo e alinhamento estratégico das competências dos colaboradores.

2.10. Feedback

Schein (2021) destaca que o *feedback* é um componente essencial das relações de ajuda e do desenvolvimento organizacional. No contexto da mentoria, a capacidade de dar e receber *feedback* é crucial para promover o aprendizado e o crescimento contínuo. O autor enfatiza que, para que o *feedback* seja eficaz, tanto o mentor quanto o mentorado devem estar preparados para essa troca. Por um lado, o mentor precisa possuir habilidades para oferecer um *feedback* construtivo, equilibrando elogios e sugestões de melhoria.

Segundo Garvey, Stokes e Megginson (2021), o mentor deve criar um ambiente de confiança onde o mentorado se sinta seguro para receber críticas de forma positiva e usar as informações para o seu aprimoramento. Esta prática requer empatia, escuta ativa e clareza na comunicação, fundamentais para que o *feedback* seja bem recebido.

Por outro lado, o mentorado deve estar disposto a receber *feedback* com abertura e humildade (Allen & Poteet, 2019)

Conforme Clutterbuck e Hirst (2020), a preparação emocional e a disposição para aprender são fatores determinantes para que o mentorado aproveite as oportunidades de desenvolvimento proporcionadas pelo *feedback*. Essa atitude favorece a autorreflexão, estimula o crescimento pessoal e profissional, fortalece a relação de confiança entre mentor e mentorado.

Neste subcapítulo, abordou-se o papel fundamental das relações de ajuda no fortalecimento das competências organizacionais e no apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional. Foi destacado como essas interações estruturadas podem promover um ambiente de aprendizagem e crescimento contínuo.

No próximo subcapítulo, ir-se-á fazer a relação entre gestão de competências, mentoria e relações de ajuda.

2.11. Gestão por Competências, Mentoria e Relações de Ajuda

A gestão por competências e a mentoria estão intrinsecamente ligadas. Quando se trata de desenvolver competências específicas de um colaborador, o mentor desempenha um papel fundamental. Através da orientação e aconselhamento personalizados, o mentor ajuda o mentorado a adquirir as habilidades e conhecimentos necessários para preencher lacunas de competências, previamente identificadas (Kram, 1985).

A Tabela 7 relaciona a gestão de competências, mentoria e relação de ajuda, com as suas características e interações conforme descritas neste subcapítulo.

Tabela 7. Relações da Gestão por Competência, Mentoria e Relações de Ajuda.

Relações:		
	Características	Interações/Impactos
Gestão por Competências	- Foco no desenvolvimento personalizado das competências individuais.	- Oferece a base para programas de mentoria personalizados. - Melhora o desempenho organizacional através da identificação das competências necessárias. - Incentiva uma cultura de aprendizagem contínua.
	- A análise das competências individuais permite ajustar os programas de desenvolvimento de maneira eficiente.	- Promove o comprometimento dos colaboradores ao investir no seu crescimento pessoal e profissional. - Facilita a retenção de talentos.
Mentoria	- Orientação personalizada para o desenvolvimento de competências.	- Desempenha um papel estratégico na identificação e desenvolvimento das competências-chave, alinhadas às necessidades organizacionais. - Proporciona um ambiente seguro para o crescimento do mentorado.
	- <i>Feedback</i> contínuo, direcionamento e <i>insights</i> práticos para o desenvolvimento do mentorado.	- Acelera o desenvolvimento de competências e aumenta a confiança e autoeficácia do mentorado. - Estabelece uma relação de confiança e vínculo entre mentor e mentorado, o que resulta em um aprendizado mais eficaz.
Relação de Ajuda	- Interação colaborativa e de apoio mútuo para o crescimento do indivíduo.	- Ajudar a melhorar a aprendizagem e adaptação às mudanças através do apoio contínuo. - Pode estar envolvida tanto na gestão de competências quanto na mentoria.
	- Envolvimento emocional e social, além do desenvolvimento profissional.	- A relação de ajuda também é essencial para a construção de uma cultura de aprendizagem contínua, estimulando o comprometimento e inovação.

Fonte: Elaboração própria.

A mentoria fornece assim um ambiente seguro e apoio no qual o mentorado pode adquirir as competências desejadas. O mentor troca um *feedback* contínuo, direcionamento e *insights* práticos para ajudar o mentorado a desenvolver-se de maneira eficaz. Isto não só acelera o desenvolvimento de competências, mas também aumenta o nível de confiança e autoeficácia do mentorado (Eby et al., 2013).

Uma das principais vantagens da gestão por competências é a capacidade de oferecer desenvolvimento personalizado. Cada colaborador é visto como único, com as suas próprias necessidades de desenvolvimento. Através da análise das competências individuais, os programas de mentoria podem ser adaptados para ir ao encontro dessas necessidades específicas (Pulakos, 2005).

Este desenvolvimento personalizado é fundamental para aumentar o comprometimento das pessoas. Quando os colaboradores entendem que a organização investe no seu crescimento

e desenvolvimento, os colaboradores por se envolver e comprometer mais nos seus papéis (Hartog, Muijen, & Koopman, 1997).

A gestão por competências e a mentoria podem ter um impacto profundo na cultura organizacional. Ambas promovem a aprendizagem contínua e o desenvolvimento. À medida que as organizações adotam estas práticas, uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento é estabelecida, incentivando os colaboradores a esforçarem-se para melhorar continuamente (Hartog, Muijen, & Koopman, 1997).

Esta cultura acaba por ter benefícios amplos para a organização, incluindo a melhoria do desempenho organizacional e a capacidade de atrair e reter talentos. As organizações que adotam a gestão por competências e a mentoria como parte da sua estratégia de recursos humanos muitas vezes experimentam um aumento no comprometimento dos colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador (Boyatzis, 1982).

A mentoria, dentro do contexto da gestão por competências, não se limita apenas à transmissão de conhecimentos. Vai além, desempenhando um papel estratégico na identificação e desenvolvimento de competências-chave (Kram, 1985).

Noe (2019) destaca a importância da orientação personalizada na construção de competências específicas alinhadas às necessidades organizacionais. Neste contexto, a mentoria assume uma abordagem proativa na identificação das competências críticas para o sucesso profissional e organizacional. A colaboração entre mentor e mentorado não é apenas um processo de transferência de habilidades, mas uma jornada conjunta de autoexploração e desenvolvimento contínuo.

A gestão por competências, como uma estrutura organizacional, fornece a base para a criação de programas de mentoria personalizados. A análise cuidadosa das competências individuais permite a adaptação precisa das orientações de mentoria, tornando o processo altamente eficaz (Spencer & Spencer, 2020).

Esta personalização acelera o desenvolvimento, mas também cria um vínculo significativo entre o mentor e o mentorado, resultando numa troca de conhecimentos mais eficiente e relevante (Ragins & Kram, 2007).

Compreender como a gestão por competências e a mentoria influenciam a cultura organizacional e o comprometimento dos colaboradores é essencial. A literatura destaca que as organizações que investem no desenvolvimento personalizado demonstram um comprometimento tangível com o crescimento dos seus colaboradores (Saks, Haccoun, & Belcourt, 2010).

A gestão por competências, ao associar-se à mentoria, cria uma cultura que valoriza não apenas o resultado final, mas também o processo contínuo de aprendizagem. Isso não só eleva o comprometimento individual, mas também contribui para uma atmosfera organizacional onde a inovação e a melhoria contínua são incentivadas (Denison & Mishra, 1995).

É crucial analisar os impactos tangíveis dessas práticas na performance organizacional. Organizações que integram efetivamente a gestão por competências e a mentoria frequentemente observam melhorias significativas no desempenho global, uma vez que os colaboradores estão equipados com as competências necessárias para enfrentar desafios organizacionais em constante evolução (Bassi & McMurrer, 2007).

Além disso, a retenção de talentos é fortalecida, pois os colaboradores percebem a organização como um local que investe no seu desenvolvimento a longo prazo. Através dessa pode explorar como as práticas de gestão por competências e mentoria influenciam a capacidade da organização de atrair e manter talentos valiosos (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).

Este subcapítulo abordou a integração entre a gestão por competências e a mentoria, destacando como a personalização e o vínculo estabelecido entre mentor e mentorado podem acelerar o desenvolvimento e melhorar a eficácia da troca de conhecimentos.

No próximo subcapítulo, efetua-se um resumo de todo o capítulo.

2.12. Resumo do Capítulo

A gestão de empresas é um campo abrangente que envolve práticas e processos que visam gerir e controlar uma organização para alcançar objetivos de maneira eficaz e eficiente. As funções centrais da gestão incluem planeamento, organização, direção e controlo, além da crescente necessidade de flexibilidade e adaptação num ambiente globalizado e dinâmico (Daft, 2021; Robbins & Coulter, 2019).

A gestão por competências concentra-se em identificar, desenvolver e incentivar as habilidades dos colaboradores, tornou-se uma prática fundamental para o sucesso organizacional, promove a aprendizagem contínua e alinha as competências dos funcionários com os objetivos estratégicos da organização (Spencer & Spencer, 2020; Ulrich, 2021).

Neste sentido, a Gestão por Objetivos (GPO) e a Gestão por Competências (GPC) são abordagens complementares que se inter-relacionam. A GPO visa alinhar as metas da organização aos objetivos individuais dos colaboradores, melhorando o desempenho

organizacional, enquanto a GPC concentra-se no desenvolvimento das competências necessárias para atingir as metas (Drucker, 1954; Dutra, 2017).

As duas abordagens oferecem vantagens como alinhamento estratégico, desempenho melhorado e adaptabilidade, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo (Lindgren et al., 2020; Pulakos, 2005).

A Gestão de Recursos Humanos, por sua vez, evoluiu de uma função meramente administrativa para um papel estratégico que abrange a atração, desenvolvimento, retenção e motivação dos colaboradores (Dessler, 2020; Ulrich, 1997).

A retenção de talentos é um desafio importante, dado o ambiente competitivo onde a mobilidade da força de trabalho é alta (Michaels et al., 2001).

Estratégias, como a criação de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo e oportunidades de desenvolvimento de carreira, são essenciais para manter os colaboradores envolvidos e motivados (Allen et al., 2019; Armstrong, 2020).

Além disso, práticas como a mentoria são cruciais para favorecer o desenvolvimento e a aprendizagem contínua no ambiente organizacional (Eby et al., 2013; Kram, 1985).

As relações de ajuda, que envolvem apoio emocional e formação, também desempenham um papel vital no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores (Schein, 2021).

Ao integrar a gestão por competências e a mentoria, as organizações podem promover uma cultura de aprendizagem contínua, que resulta em desempenho melhorado e retenção de talentos (Boyatzis, 1982; Ragins & Kram, 2007).

A comparação entre as abordagens da gestão por objetivo e gestão por competências de gestão empresarial com foco em recursos humanos permite identificar as diferenças culturais e metodológicas na aplicação dessas práticas. A gestão por objetivos tende a ser mais orientada para o desempenho e resultados, enquanto a gestão por competências pode dar mais ênfase ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ao bem-estar dos colaboradores. Este estudo visa analisar como essas diferentes abordagens são adaptadas para maximizar o comprometimento e o desenvolvimento dos colaboradores, destacando a importância de uma abordagem centrada nas pessoas. As diferenças culturais entre os contextos a gestão por objetivos e por competências influenciam as práticas de gestão. Enquanto a abordagem por objetivos é frequentemente orientada para resultados e metas financeiras, a abordagem da gestão competências dá ênfase ao bem-estar dos colaboradores e à responsabilidade social (Brewster et al., 2016; Hofstede, 1980).

Estas diferenças refletem-se nas práticas de gestão de recursos humanos, na forma como as competências são desenvolvidas e na relação entre mentor e mentorado (Brewster et al., 2016).

Assim, este estudo pretende responder à questão de como a Mentoria e a Gestão por Competências podem ser eficazes em diferentes contextos culturais e organizacionais, e como estas práticas impactam o comprometimento e o crescimento dos colaboradores nas organizações modernas.

Vista a revisão da literatura para os conceitos essenciais para esta dissertação passa-se à metodologia adotada para análise do caso de estudo.

Capítulo 3. METODOLOGIA

3.1. Metodologia

Neste capítulo, será abordada a metodologia utilizada para determinar o impacto da mentoria e das práticas de gestão por competências no desenvolvimento e comprometimento dos trabalhadores da população ativa do distrito de Santarém.

O objetivo principal da pesquisa é compreender como gestores de empresas do distrito de Santarém percebem e praticam o desenvolvimento e o comprometimento dos colaboradores dentro das organizações, com ênfase nas práticas de gestão e mentoria.

Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa, no sentido de explorar profundamente as percepções, experiências e práticas dos gestores em relação ao desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores, onde a principal técnica de recolha de dados foi a entrevista semiestruturada para compreender como as abordagens de gestão e a mentoria influenciam o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores.

Como destacado por Campenhoudt et al. (2019), a investigação qualitativa é apropriada quando o objetivo é compreender o significado das ações, as motivações dos indivíduos e os contextos nos quais essas ações ocorrem. Este tipo de estudo é adequado para entender as complexidades dos processos de mentoria e gestão, especialmente num contexto organizacional e cultural tão particular como o do distrito de Santarém.

Braun e Clarke (2021) e Flick (2019) defendem que as investigações com abordagens qualitativas são essenciais para explorar questões mais complexas e subjetivas, como a percepção de desenvolvimento e comprometimento dos trabalhadores, que variam conforme a experiência e a abordagem do mentor.

Esta investigação procurou identificar como as práticas de mentoria, com ênfase nas abordagens de gestão por competências, impactam no desenvolvimento profissional e no comprometimento dos colaboradores, especialmente num contexto onde observa-se características dos modelos de gestão com foco em objetivos e gestão foco nas competências.

No âmbito desta investigação, optou-se por aplicar entrevistas como instrumento principal de recolha de dados, dada a sua capacidade de captar percepções detalhadas e subjetivas dos participantes. As entrevistas, especialmente quando estruturadas ou semiestruturadas, permitem um aprofundamento sobre as opiniões, experiências e perspetivas dos entrevistados, proporcionando uma compreensão mais rica e contextualizada do fenómeno em estudo (Campenhoudt et al., 2019).

As entrevistas semiestruturadas foram escolhidas devido à sua flexibilidade, permitindo que os entrevistados expressassem as suas opiniões de forma mais livre, ao mesmo tempo em que o entrevistador poderia explorar tópicos específicos de interesse, com base na literatura existente sobre os temas. Este método é ideal para obter dados ricos e detalhados sobre as experiências e percepções dos participantes (Campenhoudt et al., 2019).

Além disso, a interação direta com os participantes facilita a exploração de temas complexos, como a influência da mentoria e da gestão por competências no desenvolvimento e comprometimento dos trabalhadores. Assim, esta abordagem qualitativa será fundamental para recolher dados relevantes e alinhados com os objetivos desta dissertação, permitindo não só identificar padrões comuns, mas também captar nuances específicas e individuais (Creswell, 2014).

Foi realizada uma amostra de conveniência composta por seis gestores de diferentes organizações situadas no distrito de Santarém. A escolha dos participantes foi feita com base na sua experiência prática em cargos de liderança, especificamente em cargos que envolvem gestão de equipas e mentoria. Todos os participantes possuíam uma experiência mínima de dez anos em funções de liderança, garantindo um nível de experiência relevante para a recolha de dados sobre o impacto da mentoria e das práticas de gestão.

A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, uma técnica amplamente utilizada em estudos qualitativos (Campenhoudt et al., 2019; Flick, 2019).

Durante as entrevistas, foi utilizada uma lista de questões que abordaram temas como práticas de gestão, estilos de mentoria, diferenças culturais da gestão por objetivos e gestão de competências e a relação entre essas práticas e o comprometimento e desenvolvimento dos colaboradores. O formato semiestruturado também permitiu que os participantes falassem sobre as próprias experiências e situações específicas, fornecendo uma visão mais aprofundada e contextualizada dos fenómenos em estudo.

O plano de entrevista (constante em anexo) considerou as seguintes categorias de análise:

- *Desenvolvimento de Competências:* Como as empresas e os gestores procuram desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e como a mentoria está integrada nesse processo.
- *Comprometimento dos Colaboradores:* Como as práticas de gestão impactam o comprometimento dos colaboradores, tanto em termos de envolvimento no trabalho quanto em relação à cultura organizacional.

- *Diferenças entre Modelos de Gestão*: Como a gestão por objetivos e nas competências influenciam a gestão e a mentoria nas diferentes organizações.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial, sempre com o consentimento formal dos participantes, e em ambiente laboral previamente acordados com os mesmos e tiveram uma duração entre 45 e 60 minutos.

Antes de cada entrevista, foi fornecida uma breve explicação sobre o objetivo da investigação e garantido aos participantes o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas. As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos participantes, e posteriormente transcritas para análise.

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de Análise de Conteúdo, uma abordagem que, segundo Bardin (2016), visa identificar, analisar e interpretar os significados presentes nos discursos dos participantes. A Análise de Conteúdo permite classificar e categorizar as respostas dos entrevistados, identificar padrões comuns e diferenças relevantes nas percepções dos gestores sobre o impacto das práticas de gestão e mentoria.

A primeira etapa da análise envolveu a leitura inicial das transcrições para obter uma visão geral das entrevistas. Em seguida, as transcrições foram codificadas, segmentando as respostas em unidades de significado. Essas unidades foram organizadas em categorias, com base nos temas mais relevantes para a pesquisa, como o desenvolvimento de competências, o comprometimento dos colaboradores, e as práticas de gestão.

Após a categorização, as categorias foram analisadas na procura de padrões que refletissem as diferentes abordagens de gestão (foco em resultados e objetivos vs. foco nas pessoas e nas competências). A comparação das respostas dos participantes permitiu identificar tanto as semelhanças quanto as diferenças nas práticas de mentoria e gestão, além de fornecer *insights* sobre a aplicabilidade no contexto organizacional em questão.

Todas as entrevistas foram conduzidas de acordo com princípios éticos rigorosos, conforme as diretrizes da pesquisa académica. Os participantes foram informados de que sua participação era voluntária e que poderiam retirar-se a qualquer momento sem prejuízo para a pesquisa. Além disso, todas as informações recolhidas foram tratadas com a máxima confidencialidade, e as identidades dos participantes foram preservadas, garantindo anonimato nas publicações de resultados.

Terminado este capítulo, passa-se à análise dos resultados do caso de estudo.

Capítulo 4. CASO DE ESTUDO

Neste capítulo, é apresentado o caso de estudo que resulta da análise das entrevistas realizadas com seis gestores, com mais de dez anos de experiência em cargos de liderança, com o objetivo de explorar o impacto da mentoria e das práticas de gestão por competências no desenvolvimento e no comprometimento dos colaboradores.

A investigação focou-se em entender como diferentes práticas de gestão e mentoria são aplicadas em contextos organizacionais distintos em que os seis gestores entrevistados ocupam cargos de gestão em empresas privadas. Para garantir a confidencialidade, os nomes das empresas e dos colaboradores foram mantidos em anonimato.

4.1. Amostra para as Entrevistas

Os gestores foram selecionados para representar uma diversidade de setores e perfis organizacionais, assegurando uma gama de perspetivas sobre o impacto das práticas de gestão por competências e mentoria no desenvolvimento e comprometimento dos trabalhadores.

Os entrevistados (gestores) escolhidos podem ser caracterizados por:

- Gestor A – Banco, Gestão Distrital (Santarém); com 65 anos de idade e cerca de 40 anos de experiência, ocupa a função de gestor de distrital num banco localizado em Santarém, com 7 balcões no distrito. Com uma licenciatura em Gestão, lidera uma equipa de 42 colaboradores. A sua longa experiência no setor bancário confere-lhe um vasto conhecimento sobre a gestão de equipas e a operacionalização das estratégias de uma instituição financeira de grande porte. A sua gestão envolve a coordenação de diversos processos administrativos e comerciais, sendo fundamental o seu conhecimento do mercado bancário e financeiro, como da gestão de recursos humanos.
- Gestor B – Banco, Equipa Comercial (Santarém), com 54 anos e 26 anos de experiência, é responsável pela gestão de uma equipa comercial de 6 colaboradores num balcão de um banco em Santarém. Licenciado em Engenharia Agrícola, o gestor tem uma abordagem técnica e analítica à gestão da sua equipa, que atua diretamente no atendimento ao cliente e na promoção de produtos financeiros. A sua função exige a capacidade de motivar e orientar os membros da equipa, maximizar os resultados comerciais e gerir eficazmente a relação com os clientes.
- Gestor C – Indústria de Mobiliário, Encarregado Geral, de 44 anos e com 19 anos de experiência, lidera uma equipa de 17 colaboradores numa indústria de mobiliário.

Licenciado em Gestão de Pessoas, o seu foco está na gestão de recursos humanos, produtividade e eficiência operacional. A sua função de Encarregado Geral exige-lhe uma boa capacidade de gestão de operações e comunicação dentro da fábrica, garantindo que a produção decorra sem falhas e que a equipa esteja motivada e bem treinada para cumprir os objetivos de produção.

- Gestor D – Construção Civil, Gestão Empresarial, com 43 anos e formação em Engenharia Civil, lidera uma empresa de construção civil com 11 funcionários. A sua experiência na área da engenharia e gestão de obras permite-lhe coordenar equipas em diferentes tipos de projetos, focando-se na qualidade e nos prazos de execução. A empresa, de pequena dimensão, exige-lhe uma abordagem multifacetada, que inclui desde a gestão de pessoal e recursos até à negociação com fornecedores e clientes, sendo crucial a sua capacidade de resolver problemas de forma eficaz.
- Gestor E – Empresa de Contabilidade e Fiscalidade, Chefe de Departamento, com 55 anos e 24 anos de experiência, é chefe de departamento numa empresa de contabilidade e fiscalidade, com 30 funcionários. Licenciado em Educação, o gestor transitou da carreira de professor para a área da gestão empresarial. A sua vasta experiência no setor permite-lhe lidar com questões complexas de fiscalidade e contabilidade, sendo responsável por coordenar a equipa e assegurar que todos os processos e normativas sejam cumpridos. A sua formação pedagógica também contribui para a sua capacidade de liderar e desenvolver competências dentro da sua equipa.
- Gestor F – Empresa de Transportes de Passageiros, Gestão Empresarial, de 50 anos, é responsável pela gestão de uma empresa de transportes de passageiros, contando com 10 anos de experiência na área e supervisionando uma equipa de 6 funcionários. O seu trabalho envolve a formação dos colaboradores, sendo responsável pela sua orientação e desenvolvimento profissional. Apesar de ter apenas o 12º ano de escolaridade, o gestor demonstra uma forte capacidade de liderança prática, com foco na segurança e eficiência operacional no setor de transportes.

Estes gestores representam um conjunto diversificado de abordagens e contextos organizacionais. A gestão de equipas e recursos, o conhecimento técnico e as formações académicas variadas indicam a pluralidade de competências necessárias para liderar eficazmente nas diferentes áreas e dimensões das empresas, desde o setor bancário até a construção civil e transporte de passageiros. Cada um destes gestores aplica as suas

experiências e conhecimentos em contextos distintos, lidando com desafios específicos e com equipas de diferentes tamanhos e características.

4.2. Análise das Entrevistas

Neste capítulo, analisam-se as respostas obtidas nas entrevistas, destacando os principais pontos fortes associados a uma gestão por objetivos e a uma gestão por competências. A análise foca-se em palavras-chave mencionadas pelos entrevistados, realçando as suas perspetivas sobre liderança, desenvolvimento de equipas e práticas de mentoria.

4.2.1. Resultados Obtidos

Gestor A

A1. Trajetória Profissional e Influência da Mentoria na Liderança

Palavras-chave: mentoria personalizada, desenvolvimento de competências, gestão emocional, orientação estruturada.

A trajetória do Gestor A foi marcada por uma evolução contínua, culminando numa posição de liderança distrital. Destacou-se o papel da mentoria como ferramenta essencial para o crescimento da equipa, ajustando-se às necessidades técnicas e emocionais de cada colaborador.

A2. Filosofia de Liderança

Palavras-chave: agente facilitador, confiança mútua, transparência, parceria na liderança.

O Gestor A, definiu a sua liderança como uma parceria, promove a confiança e transparência. Valoriza estratégias que identificam os pontos fortes da equipa e motivam através de objetivos desafiantes, mas realistas.

A3. Impacto da Liderança no Comprometimento e Desenvolvimento dos Colaboradores

Palavras-chave: lado humano, valorização individual, prémios motivacionais, comprometimento com objetivos.

A personalização da mentoria aumentou a motivação e o sentido de pertença da equipa. O gestor utilizou o reconhecimento e prémios como estratégias para reforçar o desempenho.

A4. Fatores para o Desenvolvimento Contínuo dos Colaboradores

Palavras-chave: aprendizagem constante, adaptação às mudanças, *feedback* colaborativo.

O gestor sublinhou a necessidade de promover a aprendizagem contínua e a adaptação às mudanças, reforçando o impacto do *feedback* construtivo no progresso da equipa.

A5. Equilíbrio entre Competências Técnicas e Interpessoais

Palavras-chave: gestão do stress, comunicação assertiva, abordagem personalizada.

Através da mentoria, o gestor equilibrou o desenvolvimento técnico com competências interpessoais, promove a confiança e eficiência com uma abordagem ajustada às necessidades individuais.

A6. Desenvolvimento por Objetivos vs. Competências

Palavras-chave: curto prazo, longo prazo, equilíbrio estratégico.

O Gestor A destacou que o foco nos objetivos oferece resultados imediatos, enquanto o desenvolvimento de competências garante sustentabilidade a longo prazo.

A7. Práticas para Garantir o Comprometimento

Palavras-chave: expectativas claras, feedback positivo, sentimento de valorização.

Definir expectativas claras e reconhecer continuamente os esforços, foram práticas fundamentais para manter o comprometimento da equipa.

A8. Personalização da Mentoria

Palavras-chave: foco em metas concretas, crescimento a longo prazo, abordagem diferenciada.

A personalização das práticas de mentoria permitiu atender a necessidades específicas, promovendo resultados imediatos e crescimento contínuo.

A9. Integração de Modelos de Gestão por Objetivos e Mentoria

Palavras-chave: metas claras, competências alinhadas, orientação individualizada.

O gestor integrou modelos de gestão por objetivos com práticas de mentoria, assegurando que as competências dos colaboradores suportassem os objetivos organizacionais.

A10. Influência da Cultura Organizacional

Palavras-chave: transparência, valorização do bem-estar, desenvolvimento profissional.

Uma cultura organizacional centrada em resultados e bem-estar foi descrita como catalisadora de práticas eficazes de gestão e mentoria.

A11. Equilíbrio entre Desempenho e Desenvolvimento Pessoal

Palavras-chave: flexibilidade, ajuste às diferenças, abordagem personalizada.

Práticas flexíveis e personalizadas foram utilizadas para conciliar elevados padrões de desempenho com o desenvolvimento individual.

A12. Impacto da Mentoria no Comprometimento

Palavras-chave: motivação elevada, valorização dos colaboradores, crescimento conjunto.

A mentoria centrada no desenvolvimento humano demonstrou impacto direto na motivação e no alinhamento com os objetivos organizacionais.

A13. Resultados de um Modelo Híbrido

Palavras-chave: preparação para o futuro, motivação contínua, comprometimento sustentável.

O modelo híbrido do Gestor A proporcionou resultados positivos, equilibrando o alcance de metas com a evolução das competências.

A14. Futuro das Práticas de Gestão e Mentoria

Palavras-chave: integração tecnológica, adaptação às mudanças, equilíbrio dinâmico.

O gestor acredita que o futuro será marcado por práticas mais adaptáveis, integrando tecnologia e mantendo o equilíbrio entre metas e desenvolvimento humano.

A15. Futuro das Práticas de Gestão e Mentoria

Palavras-chave: personalização, tecnologia, adaptação.

O gestor prevê que a gestão e a mentoria evoluam para abordagens mais dinâmicas e personalizadas, onde a tecnologia terá um papel central. A análise de desempenho será mais rápida e eficaz, permitindo uma gestão mais ágil. Além disso, a mentoria tornar-se-á mais flexível e responsiva às necessidades dos colaboradores e às exigências do mercado.

A16. Equilíbrio entre Resultados e Desenvolvimento Humano

Palavras-chave: metas, adaptação, bem-estar.

O equilíbrio ideal consiste em manter o foco nos resultados, mas sempre adaptando-se às necessidades individuais dos colaboradores. Num mercado altamente dinâmico, as organizações precisam de equipas motivadas e qualificadas, o que exige um olhar atento para o lado humano. Esse equilíbrio deve ser constantemente ajustado, garantindo que o crescimento da empresa esteja alinhado com o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores.

Gestor B

B1. Trajetória Profissional e Influência da Mentoria na Liderança

Palavras-chave: mentoria prática, orientação para metas, desenvolvimento técnico, foco no desempenho.

A trajetória do Gestor B iniciou-se numa área distinta do setor bancário, mas a sua experiência contribuiu para uma abordagem analítica e disciplinada na liderança de equipas. A mentoria desempenhou um papel fundamental no seu percurso, sendo utilizada como uma

ferramenta orientada para a melhoria contínua do desempenho comercial. A ênfase foi colocada na identificação de áreas de melhoria específicas para cada colaborador, garantindo um apoio direcionado e focado nos resultados.

B2. Filosofia de Liderança

Palavras-chave: exigência, orientação para resultados, metas claras, responsabilidade partilhada.

O Gestor B adota uma filosofia de liderança prática e focada na obtenção de resultados. Destaca a importância de uma comunicação clara sobre objetivos comerciais e da definição de metas desafiadoras, sustentadas por ferramentas adequadas e um acompanhamento rigoroso. Enfatiza a responsabilidade coletiva pelo sucesso, enquanto assume o impacto direto da sua liderança no desempenho da equipa.

B3. Impacto da Liderança no Comprometimento e Desenvolvimento dos Colaboradores

Palavras-chave: motivação, *feedback* direto, cultura de alta performance, reconhecimento e correção rápida.

A liderança do Gestor B caracteriza-se por uma forte componente motivacional, baseada no acompanhamento próximo do desempenho dos colaboradores. A exigência na obtenção de resultados é equilibrada com um apoio contínuo para a superação de desafios. A cultura de alta performance é reforçada através do reconhecimento do sucesso e da correção ágil de erros, criando um ambiente de trabalho orientado para a excelência e o crescimento profissional.

B4. Fatores para o Desenvolvimento Contínuo dos Colaboradores

Palavras-chave: foco em metas, capacitação técnica, acompanhamento constante, adaptação.

O Gestor B destacou que o desenvolvimento contínuo dos colaboradores na sua organização assenta, sobretudo, na capacitação técnica e na adaptação às exigências do setor bancário. A evolução constante do mercado financeiro exige que a equipa esteja sempre atualizada, sendo a aprendizagem prática e diária um elemento essencial. Além disso, sublinhou a importância de um acompanhamento próximo, com correções rápidas e orientações específicas, garantindo que cada colaborador melhore continuamente a sua abordagem e desempenho.

B5. Equilíbrio entre Competências Técnicas e Interpessoais

Palavras-chave: conhecimento técnico, relacionamento com clientes, abordagem assertiva, mentoria estratégica.

Embora o foco principal da equipa seja o conhecimento técnico dos produtos financeiros e a eficácia na sua comercialização, o Gestor B reconhece a relevância das competências interpessoais. Através da mentoria, procura equilibrar o desenvolvimento técnico com a aprendizagem de estratégias para compreender e responder às necessidades dos clientes. A abordagem utilizada combina formação técnica detalhada com um trabalho contínuo no desenvolvimento da comunicação e da inteligência emocional, permitindo que a equipa alcance melhores resultados sem descuidar o relacionamento com os clientes.

B6. Desenvolvimento por Objetivos vs. Competências

Palavras-chave: metas claras, desempenho imediato, sustentabilidade a longo prazo, equilíbrio estratégico.

O Gestor B diferenciou o desenvolvimento baseado em objetivos, que está centrado em metas concretas e mensuráveis, do desenvolvimento focado em competências, que visa uma evolução contínua das capacidades individuais. No seu entendimento, ambos os aspetos estão interligados, pois o alcance dos objetivos depende diretamente das competências adquiridas. Se, por um lado, as metas comerciais impulsionam a equipa e orientam o seu trabalho diário, por outro, o investimento no conhecimento e na formação garante que os colaboradores tenham as ferramentas certas para um desempenho sustentável e eficaz.

B7. Práticas para Garantir o Comprometimento

Palavras-chave: metas, acompanhamento, reconhecimento.

O gestor adota uma abordagem de gestão orientada para resultados, estabelecendo metas claras e acompanhando de perto o desempenho da equipa. Reuniões regulares são utilizadas para analisar resultados, fornecer feedback e ajustar estratégias. A motivação é reforçada através de reconhecimento público e incentivos financeiros, como bónus e prémios trimestrais. No entanto, mantém um nível de exigência elevado, promovendo um ambiente competitivo.

B8. Personalização da Mentoria

Palavras-chave: análise de desempenho, formação, metas.

A abordagem de mentoria varia consoante o perfil do colaborador. Para os focados em resultados, o gestor analisa métricas de desempenho e orienta de forma direta para maximizar a eficiência. Para aqueles que necessitam de desenvolver competências, investe na formação e no aprimoramento de habilidades técnicas e comunicacionais, garantindo que, a longo prazo, todos consigam atingir melhores resultados.

B9. Integração de Modelos de Gestão por Objetivos e Mentoria

Palavras-chave: orientação, motivação, eficiência.

A gestão por objetivos é vista como a base para manter a equipa alinhada e motivada. O gestor utiliza a mentoria para apoiar os colaboradores na concretização das metas, oferecendo orientações práticas para melhorar abordagens e estratégias. Acredita que, sem metas bem definidas, a motivação e o desempenho tendem a diminuir.

B10. Influência do Desenvolvimento Humano no Comprometimento

Palavras-chave: crescimento, competências, compromisso.

O desenvolvimento de competências tem impacto direto no compromisso dos colaboradores. O gestor acredita que, ao melhorar as capacidades individuais, os funcionários tornam-se mais eficientes e motivados. No entanto, reforça que o compromisso está sempre ligado à relação entre desempenho e resultados.

B11. Impacto da Cultura Organizacional

Palavras-chave: alta performance, entrega, resultados.

A cultura organizacional é fortemente focada em resultados e desempenho, o que influencia diretamente a gestão e mentoria. O gestor valoriza a cultura de alta performance e acredita que ela é essencial para manter a equipa motivada e alinhada com os objetivos da empresa.

B12. Equilíbrio entre Desempenho e Desenvolvimento Pessoal

Palavras-chave: expectativas, suporte, crescimento.

O equilíbrio entre desempenho e desenvolvimento pessoal é alcançado através de uma abordagem exigente, mas com suporte adequado. O gestor reforça que, sem resultados, não há crescimento, mas também reconhece a importância de fornecer ferramentas e tempo para que cada colaborador evolua e melhore continuamente.

B13. Impacto da Mentoria no Comprometimento

Palavras-chave: evolução, objetivos, motivação.

A mentoria tem um impacto positivo na motivação e comprometimento dos colaboradores, pois permite que desenvolvam competências enquanto alcançam melhores resultados. A ligação entre evolução individual e desempenho reforça o engajamento da equipa.

B14. Resultados de um Modelo Híbrido

Palavras-chave: vendas, satisfação, equilíbrio.

A adoção de um modelo híbrido resultou numa melhoria contínua nas vendas e na satisfação do cliente. Esse equilíbrio permite ajustar a abordagem consoante o perfil dos colaboradores, garantindo uma equipa mais preparada, motivada e focada nos objetivos.

B15. Futuro das Práticas de Gestão e Mentoria

Palavras-chave: personalização, eficiência, tecnologia.

O gestor acredita que a mentoria evoluirá para abordagens mais personalizadas e ágeis, utilizando tecnologia para acompanhar o desempenho em tempo real e adaptar as estratégias às necessidades individuais de cada colaborador.

B16. Equilíbrio entre Resultados e Desenvolvimento Humano

Palavras-chave: metas, adaptação, crescimento.

O equilíbrio ideal envolve manter metas desafiadoras sem perder de vista o desenvolvimento individual dos colaboradores. O foco em resultados deve ser constante, mas ajustado ao perfil e necessidades de cada membro da equipa, garantindo crescimento e motivação contínuos.

Gestor C

C1. Trajetória Profissional e Influência da Mentoria na Liderança

Palavras-chave: mentoria humanizada, crescimento individual, proximidade, orientação personalizada.

Com 19 anos de experiência na indústria do mobiliário, o Gestor C desenvolveu uma abordagem de liderança baseada na valorização das pessoas. Ao longo da sua trajetória, ajustou a forma de liderar, reconhecendo que o sucesso da equipa depende do apoio e do bem-estar dos colaboradores. A mentoria tem sido um elemento essencial na sua gestão, não apenas para o desenvolvimento técnico, mas também para o crescimento pessoal, reforçando a ideia de que cada indivíduo tem um contributo único a oferecer.

C2. Filosofia de Liderança

Palavras-chave: ambiente familiar, proximidade, transparência, confiança mútua.

O Gestor C vê a liderança como um processo de construção de relações de confiança e colaboração, comparando a equipa a uma família. Acredita que um ambiente de respeito e valorização dos colaboradores gera melhores resultados. Prefere uma abordagem próxima e acessível, ouvindo ativamente as necessidades da equipa e assegurando que têm as condições necessárias para alcançar os objetivos definidos. A transparência e a honestidade são pilares fundamentais na sua forma de gestão.

C3. Impacto da Liderança no Comprometimento e Desenvolvimento dos Colaboradores

Palavras-chave: valorização individual, motivação, segurança, compromisso com a qualidade.

A liderança do Gestor C centra-se na criação de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, onde cada colaborador se sente valorizado e motivado. Acredita que o respeito e a confiança geram um maior compromisso e dedicação. Incentiva a partilha de conhecimentos e

dá espaço para que cada um trabalhe ao seu ritmo, garantindo ao mesmo tempo a qualidade e cumprimento dos prazos. O impacto da sua liderança reflete-se no envolvimento dos colaboradores e na melhoria contínua da produção.

C4. Fatores para o Desenvolvimento Contínuo dos Colaboradores

Palavras-chave: formação constante, confiança, ambiente de trabalho positivo, reconhecimento.

O Gestor C enfatizou que o desenvolvimento contínuo dos colaboradores não depende apenas da formação técnica, mas também da confiança e do suporte oferecido dentro da organização. Destacou a importância de garantir que os colaboradores tenham as ferramentas e o conhecimento necessários para desempenhar as suas funções, mas também sublinhou o papel do ambiente de trabalho no estímulo ao crescimento. Comunicação aberta, troca de informação e reconhecimento do esforço individual são fatores essenciais para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a evoluir.

C5. Equilíbrio entre Competências Técnicas e Interpessoais

Palavras-chave: equilíbrio, comunicação, trabalho em equipa, respeito.

O Gestor C reconhece a importância de equilibrar o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais, pois ambos são fundamentais para uma equipa produtiva e harmoniosa. Através da mentoria, procura desenvolver as capacidades técnicas necessárias para a produção, enquanto promove habilidades interpessoais como a comunicação e a colaboração. Destacou ainda a relevância de um ambiente de respeito e compreensão mútua, especialmente numa equipa diversa. A sua abordagem centra-se na proximidade com os colaboradores, oferecendo suporte contínuo para que se sintam confortáveis a crescer tanto no aspeto técnico como emocional.

C6. Desenvolvimento por Objetivos vs. Competências

Palavras-chave: metas de curto prazo, crescimento sustentável, abordagem estratégica.

Para o Gestor C, o desenvolvimento focado em objetivos permite alcançar resultados rápidos e garantir a competitividade da empresa. No entanto, sublinha que para atingir esses objetivos de forma eficaz, é essencial investir no desenvolvimento das competências dos colaboradores. A sua visão estratégica destaca que um foco exclusivo em metas pode gerar pressão excessiva, enquanto um foco no crescimento das competências prepara a equipa para alcançar os objetivos de forma mais natural e sustentável. Considera que um bom líder deve saber equilibrar ambos, garantindo o sucesso imediato sem comprometer o futuro da equipa e da empresa.

C7. Práticas para Garantir o Comprometimento

Palavras-chave: sentimento de pertença, reconhecimento, comunicação aberta.

O gestor destaca a importância de criar um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e parte integrante da equipa. Através de reuniões informais e um acompanhamento contínuo, procura garantir que todos se sintam reconhecidos e motivados para contribuir para o sucesso coletivo.

C8. Personalização da Mentoria

Palavras-chave: adaptação individual, desenvolvimento de competências, foco em resultados.

A abordagem de mentoria do Gestor C é adaptada às necessidades individuais dos colaboradores. Para aqueles mais focados em resultados, a orientação incide sobre metas concretas e eficiência nos processos. Já para os que priorizam o desenvolvimento de competências, o gestor oferece suporte no crescimento técnico e interpessoal, garantindo um equilíbrio entre desempenho e evolução profissional.

C9. Integração de Modelos de Gestão por Objetivos e Mentoria

Palavras-chave: alinhamento de metas, gestão equilibrada, foco no bem-estar.

O gestor vê o modelo de gestão por objetivos como essencial para manter a equipa focada, mas procura aplicá-lo sem gerar pressão excessiva. Através da mentoria, reforça a importância das metas, mas também a necessidade de um ambiente de trabalho saudável, onde o desenvolvimento contínuo seja parte integrante do processo.

C10. Influência da Cultura Organizacional

Palavras-chave: respeito mútuo, colaboração, motivação.

A cultura organizacional baseada no respeito e no trabalho em equipa influencia diretamente as práticas de gestão e mentoria do Gestor C. Ao promover um ambiente onde a comunicação é aberta e a colaboração incentivada, reforça o compromisso e a motivação dos colaboradores, impactando positivamente os resultados.

C11. Equilíbrio entre Desempenho e Desenvolvimento Pessoal

Palavras-chave: sensibilidade às diferenças, expectativas claras, ambiente saudável.

O equilíbrio entre resultados e desenvolvimento humano é alcançado através de uma abordagem sensível às necessidades individuais. O gestor garante que as expectativas de desempenho são bem definidas, mas também que há espaço para o crescimento profissional e pessoal, promovendo um ambiente produtivo e sustentável.

C12. Impacto da Mentoria no Comprometimento

Palavras-chave: motivação, evolução profissional, envolvimento da equipa.

O impacto da mentoria centrada no desenvolvimento humano reflete-se na motivação e no compromisso dos colaboradores. Ao sentirem-se valorizados e com oportunidades de crescimento, os membros da equipa tornam-se mais empenhados e eficientes, resultando numa melhoria global do desempenho organizacional.

C13. Resultados de um Modelo Híbrido

Palavras-chave: equipa equilibrada, adaptação, crescimento sustentável.

A implementação de um modelo híbrido permitiu ao gestor construir uma equipa mais motivada e com maior capacidade de adaptação. O alinhamento entre objetivos e competências levou a um aumento da eficiência e satisfação dos colaboradores, garantindo um crescimento sustentável tanto para a equipa quanto para a organização.

C14. Futuro das Práticas de Gestão e Mentoria

Palavras-chave: personalização, tecnologia, equilíbrio humano.

O gestor acredita que a evolução da gestão e da mentoria passará pela personalização e pelo uso da tecnologia para acompanhar o desempenho em tempo real. No entanto, reforça que o fator humano continuará a ser essencial, sendo necessário equilibrar inovação com respeito e valorização dos colaboradores.

C15. Equilíbrio entre Resultados e Desenvolvimento Humano

Palavras-chave: cuidado com as pessoas, alinhamento de objetivos, crescimento organizacional.

Para o Gestor C, o equilíbrio ideal está na valorização das pessoas como o principal ativo da organização. Quando os colaboradores se sentem bem e motivados, os resultados surgem naturalmente. O desafio é integrar ambos os aspetos de forma harmoniosa, garantindo um ambiente produtivo e sustentável.

C16. Equilíbrio entre Resultados e Desenvolvimento Humano

Palavras-chave: pessoas, motivação, alinhamento.

O gestor C acredita que o equilíbrio ideal ocorre quando os resultados são alcançados sem perder de vista o cuidado com as pessoas, que são o principal ativo da organização. Para ele, garantir que os colaboradores estejam bem, preparados e motivados é a chave para o cumprimento dos objetivos, sendo essencial alinhar ambos de forma harmoniosa.

Gestor D

D1. Trajetória Profissional e Influência da Mentoria na Liderança

Palavras-chave: experiência familiar, mentoria aplicada, tomada de decisão, gestão de equipas.

O Gestor D iniciou a sua trajetória profissional na empresa familiar de construção, onde adquiriu conhecimentos práticos antes de formalizar a sua formação em Engenharia Civil. A sua experiência em gestão de obras permitiu-lhe evoluir para funções de liderança, culminando na gestão da empresa há cerca de 10 anos. A mentoria desempenhou um papel crucial no seu desenvolvimento, sendo o seu pai uma referência fundamental na aquisição de competências técnicas e organizacionais. A orientação personalizada ajudou-o a aprimorar a capacidade de lidar com desafios diários e a tomar decisões mais assertivas, especialmente na gestão de equipas e prazos.

D2. Filosofia de Liderança

Palavras-chave: pragmatismo, transparência, autonomia, equilíbrio entre exigência e desenvolvimento.

O Gestor D adota uma liderança pragmática e orientada para resultados, baseada na transparência e na comunicação aberta. Valoriza a autonomia da equipa, incentivando a tomada de decisão fundamentada. Para ele, uma liderança eficaz deve equilibrar a exigência com um ambiente de aprendizagem e evolução contínua. O foco na motivação e na definição clara de metas é essencial para garantir o bom desempenho dos colaboradores.

D3. Impacto da Liderança no Comprometimento e Desenvolvimento dos Colaboradores

Palavras-chave: coordenação, comunicação contínua, confiança, compromisso com qualidade.

A liderança do Gestor D tem um impacto direto no desenvolvimento dos seus colaboradores, promovendo um ambiente de confiança e autonomia. A coordenação eficaz das equipas é uma prioridade, garantindo que cada membro compreende o seu papel em cada fase do projeto. A exigência por resultados rápidos e de qualidade é equilibrada com o apoio necessário para que os colaboradores desenvolvam as suas competências. O compromisso da equipa é fortalecido através da autonomia concedida, reforçando a responsabilidade individual e coletiva para com os objetivos da empresa.

D4. Fatores para o Desenvolvimento Contínuo dos Colaboradores

Palavras-chave: aprendizagem prática, troca de conhecimento, inovação, colaboração.

O Gestor D destacou que o desenvolvimento contínuo dos colaboradores na sua organização ocorre através da experiência prática e da aprendizagem com diferentes projetos. O contato com parceiros e fornecedores, que apresentam novas soluções e inovações, é um fator essencial para a evolução da equipa. Além disso, sublinhou a importância da troca de informações e da discussão de soluções como parte da rotina de trabalho. As reuniões, formais

e informais, especialmente no contexto das obras, funcionam como espaços de aprendizagem colaborativa e permitem um fluxo constante de conhecimento entre os colaboradores.

D5. Equilíbrio entre Competências Técnicas e Interpessoais

Palavras-chave: trabalho em equipa, comunicação, resolução de conflitos, autonomia.

No setor da construção civil, onde a colaboração é essencial, o Gestor D procura equilibrar o desenvolvimento das competências técnicas com o fortalecimento das habilidades interpessoais. Através da mentoria, incentiva a equipa a aperfeiçoar os seus conhecimentos técnicos enquanto promove a comunicação e a capacidade de resolução de problemas. O envolvimento dos colaboradores nas discussões e na procura de soluções fortalece a sua autonomia e contribui para um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente, mesmo sob pressão.

D6. Desenvolvimento por Objetivos vs. Competências

Palavras-chave: clareza, compromisso, crescimento técnico, tomada de decisões.

O Gestor D reconhece a importância do foco em objetivos claros, especialmente na construção civil, onde o cumprimento de prazos e metas é fundamental. No entanto, sublinha que o desenvolvimento baseado em competências vai além do cumprimento de objetivos imediatos, pois capacita os colaboradores para crescerem tecnicamente e melhorarem a sua tomada de decisões. O principal desafio, segundo ele, é equilibrar ambos, garantindo que a pressão dos prazos não comprometa a evolução profissional da equipa.

D7. Práticas para Garantir o Comprometimento

Palavras-chave: autonomia, reconhecimento, comunicação eficaz.

O gestor acredita que a autonomia aumenta o sentido de responsabilidade dos colaboradores, incentivando a tomada de decisões. A comunicação aberta e o reconhecimento, tanto público como financeiro, reforçam a motivação e criam um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados.

D8. Personalização da Mentoria

Palavras-chave: abordagem direta, adaptação, melhoria contínua.

A mentoria é ajustada ao perfil de cada colaborador. Para os mais focados em resultados, o gestor define metas claras e acompanha de perto o progresso. Já para os que priorizam competências, incentiva a eficiência e a aprendizagem através da reflexão sobre os erros, garantindo uma evolução mais ágil.

D9. Integração de Modelos de Gestão por Objetivos e Mentoria

Palavras-chave: alinhamento estratégico, cumprimento de prazos, motivação equilibrada.

A gestão por objetivos é vista como uma ferramenta fundamental para garantir alinhamento e cumprimento de metas dentro dos prazos e orçamentos. No entanto, o gestor procura equilibrar essa abordagem, assegurando que a pressão para alcançar objetivos não afeta negativamente a motivação da equipa.

D10. Influência da Cultura Organizacional

Palavras-chave: foco em metas, trabalho em equipa, envolvimento dos colaboradores.

A cultura organizacional está orientada para o cumprimento de metas, sem negligenciar o trabalho em equipa. O gestor valoriza a participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões, criando um ambiente onde se sentem motivados e envolvidos na obtenção dos resultados da empresa.

D11. Equilíbrio entre Desempenho e Desenvolvimento Pessoal

Palavras-chave: transparência, aprendizagem contínua, diversidade.

Gerir o equilíbrio entre desempenho e desenvolvimento pessoal é um desafio, especialmente em equipas diversificadas. O gestor procura definir objetivos claros e ajustados às competências de cada colaborador, permitindo que aprendam ao seu ritmo e mantendo a motivação elevada.

D12. Impacto da Mentoria no Comprometimento

Palavras-chave: confiança, valorização do potencial, sucesso partilhado.

A mentoria baseada no desenvolvimento humano cria um ambiente de confiança e colaboração. O gestor reforça que os colaboradores devem sentir que o seu progresso individual está diretamente ligado ao crescimento da empresa, aumentando assim o seu compromisso com os objetivos organizacionais.

D13. Resultados de um Modelo Híbrido

Palavras-chave: produtividade, motivação, crescimento sustentável.

A combinação entre o foco em objetivos e o desenvolvimento de competências resultou em maior motivação, produtividade e qualidade no trabalho. O gestor destaca que este modelo permite alcançar metas com mais rapidez, garantindo simultaneamente o crescimento profissional dos colaboradores.

D14. Futuro das Práticas de Gestão e Mentoria

Palavras-chave: personalização, evolução tecnológica, adaptação.

O gestor acredita que as práticas de mentoria e gestão tornar-se-ão mais personalizadas, adaptando-se às diferentes formas de aprendizagem dos trabalhadores. A evolução tecnológica será um fator-chave para tornar esse processo mais dinâmico e flexível, ajudando a atrair e reter talento.

D15. Equilíbrio entre Resultados e Desenvolvimento Humano

Palavras-chave: eficiência, bem-estar, desafio e apoio.

O equilíbrio ideal envolve a obtenção de resultados rápidos e eficientes, sem comprometer o bem-estar da equipa. O gestor defende que os colaboradores devem ser desafiados a alcançar metas exigentes, mas com o suporte necessário para se desenvolverem profissionalmente, garantindo um ambiente de trabalho sustentável.

D16. Equilíbrio entre Resultados e Desenvolvimento Humano

Palavras-chave: eficiência, bem-estar, desafios.

O gestor D destaca a necessidade de equilibrar a busca por resultados rápidos e eficientes com o bem-estar dos colaboradores. Para ele, o papel da liderança é atender às necessidades dos trabalhadores enquanto mantém o foco nos objetivos organizacionais. O equilíbrio ideal envolve desafiar a equipa a atingir metas, garantindo, ao mesmo tempo, o suporte necessário para o seu desenvolvimento.

Gestor E

E1. Trajetória Profissional e Influência da Mentoria na Liderança

Palavras-chave: transição de carreira, formação contínua, desenvolvimento de competências, mentoria técnica.

O Gestor E iniciou a sua trajetória profissional no ensino, como professor de Português e Francês, tendo mais tarde feito a transição para a área da gestão, com foco na contabilidade e fiscalidade. Ao longo dos anos, compreendeu a importância da formação contínua e da aquisição das competências certas para garantir um trabalho de qualidade. Atualmente, como chefe de departamento, a sua prioridade é assegurar que os colaboradores possuam os conhecimentos técnicos necessários, utilizando a mentoria como uma ferramenta essencial para orientar e capacitar a equipa.

E2. Filosofia de Liderança

Palavras-chave: capacitação, suporte técnico, desenvolvimento profissional, ambiente estruturado.

A filosofia de liderança do Gestor E assenta na preparação e desenvolvimento técnico dos colaboradores. Acredita que uma equipa bem formada e acompanhada tem maior capacidade de desempenhar as suas funções com qualidade e rigor. O seu foco está na disponibilização das ferramentas certas e no acompanhamento contínuo, promovendo um ambiente onde cada colaborador possa crescer profissionalmente e contribuir para os objetivos do departamento.

E3. Impacto da Liderança no Comprometimento e Desenvolvimento dos Colaboradores

Palavras-chave: formação, confiança, motivação, compromisso com a qualidade.

O impacto da liderança do Gestor E reflete-se no fortalecimento das competências e na motivação da equipa. A sua preocupação com o desenvolvimento profissional dos colaboradores gera maior confiança no desempenho das funções e, conseqüentemente, um maior compromisso com a qualidade do trabalho. O suporte contínuo e a valorização da formação criam um ambiente de crescimento, onde os colaboradores se sentem mais preparados e envolvidos no sucesso da organização.

E4. Fatores para o Desenvolvimento Contínuo dos Colaboradores

Palavras-chave: formação contínua, atualização legislativa, aplicação prática.

O Gestor E destacou a formação como o principal fator para o desenvolvimento dos colaboradores, especialmente num setor onde as normas e legislações estão em constante mudança. Além de garantir que a equipa se mantém atualizada com os mais recentes desenvolvimentos fiscais, sublinha a importância da aplicação prática do conhecimento adquirido. Essa abordagem assegura que os colaboradores não só aprendam, mas também desenvolvam uma maior eficácia no desempenho das suas funções.

E5. Equilíbrio entre Competências Técnicas e Interpessoais

Palavras-chave: mentoria, interação, desempenho, equilíbrio.

Através da mentoria, o Gestor E procura equilibrar o desenvolvimento das competências técnicas com as habilidades interpessoais. A formação técnica é essencial para o domínio das legislações e normas fiscais, mas a capacidade de interagir eficazmente com colegas e clientes também é um fator determinante para o desempenho. O gestor adota uma abordagem atenta e personalizada, garantindo que a sua equipa não só possua conhecimentos técnicos sólidos, mas também consiga trabalhar bem em equipa e comunicar de forma eficaz.

E6. Desenvolvimento por Objetivos vs. Competências

Palavras-chave: sustentabilidade, crescimento, formação, equilíbrio.

Para o Gestor E, um foco exclusivo nos objetivos pode comprometer o desenvolvimento sustentável da equipa. Embora seja essencial ter metas bem definidas, considera que o desenvolvimento de competências é a base para garantir que os colaboradores consigam atingir essas metas de forma consistente e eficaz. O equilíbrio entre ambos é fundamental para um crescimento organizacional sólido e contínuo.

E7. Práticas para Garantir o Comprometimento

Palavras-chave: formação, acompanhamento, confiança.

O gestor enfatiza a importância da formação e do acompanhamento contínuo para garantir que os colaboradores possuem as competências necessárias para desempenhar as suas funções com confiança. O comprometimento surge naturalmente quando os colaboradores se sentem preparados e seguros em relação ao seu trabalho.

E8. Personalização da Mentoria

Palavras-chave: eficiência, desenvolvimento, preparação.

A abordagem de mentoria varia conforme o perfil dos colaboradores. Para aqueles focados em resultados, o gestor trabalha na otimização da eficiência e da técnica para atingir metas de forma mais eficaz. Para os colaboradores centrados nas competências, o foco é o crescimento contínuo, garantindo que estejam aptos para enfrentar desafios mais complexos.

E9. Integração de Modelos de Gestão por Objetivos e Mentoria

Palavras-chave: progresso, competências, preparação.

O gestor vê a gestão por objetivos como um bom meio de medir o progresso, mas considera essencial complementá-la com formação contínua. Em vez de apenas acompanhar o desempenho, prioriza a capacitação dos colaboradores para que tenham as competências necessárias para atingir os objetivos de forma sustentável.

E10. Influência da Cultura Organizacional

Palavras-chave: aprendizagem, partilha de conhecimento, evolução.

A cultura organizacional tem um forte impacto nas práticas de gestão e mentoria. A ênfase no aprendizado e na partilha de conhecimento técnico facilita a aplicação da mentoria e promove um ambiente onde os colaboradores estão constantemente motivados a evoluir.

E11. Equilíbrio entre Desempenho e Desenvolvimento Pessoal

Palavras-chave: preparação, personalização, apoio contínuo.

O gestor acredita que o equilíbrio entre desempenho e desenvolvimento vem da preparação contínua dos colaboradores. Metas claras devem ser acompanhadas de suporte adequado, garantindo que todos tenham as ferramentas necessárias para atingir os objetivos de maneira eficaz, respeitando os diferentes perfis dentro da equipa.

E12. Impacto da Mentoria no Comprometimento

Palavras-chave: confiança, crescimento, motivação.

O impacto da mentoria centrada no desenvolvimento humano reflete-se na confiança dos colaboradores e no seu comprometimento com os objetivos da empresa. Ao perceberem que estão a melhorar constantemente, tornam-se mais motivados e produtivos, criando um ciclo contínuo de crescimento e envolvimento.

E13. Resultados de um Modelo Híbrido

Palavras-chave: qualidade, preparação, compromisso.

O modelo híbrido, que combina foco em objetivos com o desenvolvimento de competências, proporciona um equilíbrio entre alcançar metas e garantir a qualidade do trabalho. Os colaboradores tornam-se mais preparados para enfrentar desafios diários sem perder de vista a entrega de bons resultados.

E14. Futuro das Práticas de Gestão e Mentoria

Palavras-chave: personalização, dinamismo, adaptação.

O gestor prevê uma evolução das práticas de mentoria para um modelo mais personalizado e dinâmico, onde cada colaborador terá um acompanhamento mais individualizado para garantir que está devidamente preparado para os desafios do mercado de trabalho.

E15. Equilíbrio entre Resultados e Desenvolvimento Humano

Palavras-chave: sustentabilidade, competências, satisfação.

O gestor acredita que o equilíbrio ideal entre resultados e desenvolvimento humano deve garantir que as pessoas na equipa tenham as competências necessárias para atingir os objetivos da empresa e, ao mesmo tempo, sintam-se realizadas profissionalmente. O foco está em criar um ambiente sustentável, onde o sucesso da empresa e o crescimento dos colaboradores caminham juntos.

E16. Equilíbrio entre Resultados e Desenvolvimento Humano

Palavras-chave: sustentabilidade, preparação, competências.

O gestor E enfatiza que não há um equilíbrio fixo, mas o ideal seria alcançar bons resultados garantindo que a equipa esteja bem preparada. O foco deve estar no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, garantindo que tenham as competências certas para atingir as metas e satisfazer os clientes. Para ele, equilibrar o crescimento humano com os objetivos organizacionais leva a um sucesso sustentável.

Gestor F

F1. Trajetória Profissional e Influência da Mentoria na Liderança

Palavras-chave: experiência em formação, gestão de equipas, orientação prática, apoio contínuo.

O Gestor F iniciou a sua trajetória profissional como formador num grande grupo de supermercados, onde adquiriu experiência em gestão de pessoas e comunicação. Após vários anos nesse setor, decidiu fundar uma empresa de transportes de passageiros, que gere há 10 anos. Atualmente, além de supervisionar a equipa, é responsável pela formação dos

colaboradores, gestão de rotas e controlo da frota. A mentoria, na sua visão, consiste em ajudar os funcionários a melhorar o seu trabalho, partilhando conhecimentos adquiridos ao longo da sua carreira e estando disponível para apoiar conforme necessário.

F2. Filosofia de Liderança

Palavras-chave: proximidade, respeito, confiança, transparência.

O Gestor F adota uma liderança baseada na escuta ativa e na disponibilidade para apoiar a equipa. Acredita que a proximidade com os funcionários é essencial para construir um ambiente de trabalho positivo. Valoriza a honestidade e a transparência, procurando ser um exemplo de profissionalismo e cortesia. O seu objetivo é equilibrar a exigência com o apoio necessário para garantir que os colaboradores desempenhem as suas funções com motivação e empenho.

F3. Impacto da Liderança no Comprometimento e Desenvolvimento dos Colaboradores

Palavras-chave: acompanhamento, valorização, motivação, reconhecimento.

A liderança do Gestor F tem um impacto positivo no comprometimento dos colaboradores, pois aposta no acompanhamento próximo e na valorização das suas qualidades. Ao identificar as dificuldades individuais e orientar de forma personalizada, promove um ambiente de aprendizagem contínua. Além disso, reforça o compromisso da equipa através do reconhecimento dos bons resultados e da atribuição de bónus semanais, incentivando o esforço e a dedicação dos funcionários.

F4. Fatores para o Desenvolvimento Contínuo dos Colaboradores

Palavras-chave: motivação, aprendizagem prática, formação.

O Gestor F considera que a vontade de aprender e a motivação são os principais motores do desenvolvimento contínuo. Acredita que a aprendizagem ocorre tanto através da formação estruturada como pela prática diária. Ao proporcionar oportunidades de formação, permite que os colaboradores desenvolvam as competências necessárias, mas reforça que o dia-a-dia e a experiência são essenciais para consolidar esse conhecimento.

F5. Equilíbrio entre Competências Técnicas e Interpessoais

Palavras-chave: segurança, eficiência, adaptação, personalização.

No setor em que atua, a segurança e a eficiência são essenciais, tornando o desenvolvimento técnico uma prioridade. No entanto, reconhece a importância das competências interpessoais e emocionais, equilibrando ambos os aspetos através de uma abordagem personalizada. A mentoria tem um papel fundamental nas fases iniciais, evoluindo depois para uma supervisão mais adaptada às necessidades individuais de cada colaborador.

F6. Desenvolvimento por Objetivos vs. Competências

Palavras-chave: direção clara, equilíbrio, sucesso, competências humanas e técnicas.

Para o Gestor F, os objetivos fornecem uma direção clara e permitem medir o desempenho dos colaboradores. No entanto, considera que o desenvolvimento de competências é essencial, pois são estas que permitem alcançar os objetivos definidos. O equilíbrio entre ambos beneficia tanto os funcionários como a empresa, promovendo o sucesso através da valorização das competências técnicas e humanas.

F7. Práticas para Garantir o Comprometimento

Palavras-chave: confiança, autonomia, comunicação.

O gestor baseia a sua abordagem de gestão na criação de um ambiente de confiança e autonomia, onde a comunicação é fluída e os colaboradores se sentem à vontade para partilhar ideias e preocupações. Em termos de mentoria, destaca a presença no dia a dia, ajudando na resolução de problemas e adaptando-se às necessidades individuais.

F8. Personalização da Mentoria

Palavras-chave: eficiência, orientação, adaptação.

A personalização da mentoria depende do perfil de cada colaborador. Para aqueles mais focados em resultados, o gestor orienta na eficiência para alcançar metas de forma mais eficaz. Já para os que se preocupam mais com a qualidade do trabalho, dedica mais tempo ao desenvolvimento das competências. A adaptação é essencial para garantir que cada um recebe o suporte adequado às suas necessidades.

F9. Integração de Modelos de Gestão por Objetivos e Mentoria

Palavras-chave: rentabilidade, clareza, bem-estar.

O gestor vê a gestão por objetivos como um elemento essencial para garantir a rentabilidade e alinhar a equipa com as metas da empresa. No entanto, considera que o sucesso desse modelo depende do bem-estar dos colaboradores. A combinação entre desempenho e suporte adequado contribui para maior motivação e melhores resultados.

F10. Influência do Desenvolvimento Humano no Comprometimento

Palavras-chave: valorização, reconhecimento, alinhamento.

O desenvolvimento humano e o crescimento das competências influenciam diretamente o comprometimento dos colaboradores. Quando os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos, alinham-se naturalmente com os objetivos da empresa, pois percebem que são parte essencial do seu sucesso.

F11. Impacto da Cultura Organizacional

Palavras-chave: colaboração, respeito, autonomia.

A cultura organizacional da empresa equilibra trabalho individual e colaboração em equipa. Isso reflete-se na gestão e mentoria, criando um ambiente onde os colaboradores sentem apoio, respeito e liberdade para tomar decisões. A troca de ideias e oportunidades é incentivada, melhorando a comunicação e o crescimento profissional.

F12. Equilíbrio entre Desempenho e Desenvolvimento Pessoal

Palavras-chave: crescimento, metas, expansão.

O equilíbrio entre desempenho e desenvolvimento pessoal exige clareza nos objetivos e espaço para o crescimento dos colaboradores. O gestor acredita que a empresa deve investir tanto no aumento dos resultados financeiros como na expansão da equipa e na melhoria das condições de trabalho, garantindo uma evolução sustentável.

F13. Impacto da Mentoria no Comprometimento

Palavras-chave: motivação, produtividade, bem-estar.

Uma mentoria focada no desenvolvimento humano tem um impacto direto no comprometimento dos colaboradores. Quando se sentem apoiados e valorizados, tornam-se mais motivados e produtivos, o que resulta num ambiente de trabalho mais saudável e eficiente.

F14. Resultados de um Modelo Híbrido

Palavras-chave: eficácia, equilíbrio, realização.

O gestor vê o modelo híbrido como a melhor abordagem, pois permite alcançar resultados enquanto apoia o desenvolvimento dos colaboradores. Isso gera um equilíbrio entre eficiência e bem-estar, promovendo maior motivação e satisfação profissional.

F15. Futuro das Práticas de Gestão e Mentoria

Palavras-chave: adaptação, equilíbrio, novas gerações.

A evolução da gestão e mentoria será cada vez mais focada nas pessoas, pois sem elas os resultados não são sustentáveis. As empresas precisarão de se adaptar às novas gerações, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

F16. Equilíbrio entre Resultados e Desenvolvimento Humano

Palavras-chave: motivação, crescimento, sustentabilidade.

O equilíbrio ideal entre resultados e desenvolvimento humano passa por motivar os colaboradores a darem o seu melhor enquanto evoluem profissionalmente. O gestor acredita que, ao cuidar das pessoas, a empresa naturalmente alcança os seus objetivos, garantindo um crescimento sustentável.

4.2.2. Resultados por Categoria de Análise

Abaixo apresenta-se uma tabela comparativa das palavras-chave mencionadas por cada gestor em correlação com as principais questões abordadas nas entrevistas (Tabela 8).

Tabela 8. Comparação de Palavras-Chave por Questão.

Tabela Comparativa de Palavras-Chave por Questão:						
	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D	Gestor E	Gestor F
Q1.1: Trajetória Profissional e Mentoria	Experiência prática, liderança, mentoria	Diversificação, adaptação, mentoring estratégico	Formação inicial, evolução profissional, orientação	Formação contínua, competências técnicas, mentoria	Experiência diversificada, liderança, mentoria	Mentoria, orientação, apoio, comunicação
Q1.2: Filosofia de Liderança	Comunicação, empatia, desenvolvimento	Respeito mútuo, eficiência, inspiração	Transparência, suporte, delegação	Acompanhamento contínuo, preparação, ferramentas	Inspiração, proximidade, foco em resultados	Ouvir, respeito, confiança, honestidade, transparência
Q1.3: Impacto da Liderança no Comprometimento	Crescimento, motivação, resultados	Reconhecimento, confiança, compromisso	Alinhamento, produtividade, motivação	Confiança, motivação, comprometimento	Desenvolvimento humano, motivação, alinhamento	Liderança positiva, compromisso, reconhecimento, bônus
Q2.1: Desenvolvimento Contínuo	Atualização constante, práticas inovadoras	Treinamento, melhoria contínua, incentivo	Formação técnica, capacitação prática	Formação, aplicação prática	Formação, desenvolvimento sustentável	Vontade de aprender, motivação, formação, prática
Q2.2: Equilíbrio entre Competências	Soft skills, técnicas, aprendizagem contínua	Técnicas avançadas, relações interpessoais	Equilíbrio, adaptabilidade, competências múltiplas	Equilíbrio, mentoria, eficiência	Capacitação técnica, habilidades interpessoais	Equilíbrio, formação, acompanhamento, personalização
Q2.3: Objetivos vs. Competências	Foco em resultados, habilidades humanas	Resultados mensuráveis, competências específicas	Metas claras, capacidades diversificadas	Sustentabilidade, desenvolvimento de competências	Objetivos claros, desenvolvimento de competências	Objetivos, direção clara, equilíbrio, competências técnicas e humanas
Q3.1: Práticas de Gestão e Mentoria	Escuta ativa, acompanhamento, motivação	Feedback constante, envolvimento	Planeamento, apoio contínuo, coaching	Formação técnica, acompanhamento personalizado	Proximidade, confiança, adaptabilidade	Confiança, autonomia, comunicação fluida
Q3.2: Personalização da Mentoria	Abordagem individual, foco nas necessidades	Individualização, coaching adaptativo	Necessidades específicas, flexibilidade, proximidade	Personalização, eficiência técnica, desenvolvimento contínuo	Personalização, necessidades individuais, desenvolvimento	Personalização, resultados, eficiência, desenvolvimento individual
Q3.3: Gestão por Objetivos	Planeamento estratégico, acompanhamento contínuo	Alinhamento estratégico, motivação	Metodologia clara, monitorização, resultados	Gestão por objetivos, formação contínua, consistência	Alinhamento estratégico, acompanhamento	Gestão por objetivos, resultados, bem-estar
Q4.1: Cultura Organizacional	Colaboração, inovação, partilha de conhecimento	Sustentabilidade, inclusão, dinamismo	Cooperação, adaptabilidade, melhoria	Partilha de conhecimentos, aprendizagem contínua	Sustentabilidade, proximidade, liderança inclusiva	Colaboração, apoio, ideias, comunicação aberta
Q4.2: Desempenho vs. Desenvolvimento	Desenvolvimento equilibrado, metas alcançáveis	Valorização de competências, metas ambiciosas	Crescimento sustentado, resultados consistentes	Competências necessárias, desempenho, desenvolvimento pessoal	Equilíbrio, objetivos empresariais, desenvolvimento humano	Competências técnicas, equilíbrio, alinhamento
Q5.1: Impacto da Mentoria no Desenvolvimento	Crescimento profissional, confiança, empowerment	Transformação pessoal, liderança efetiva	Apoio, desenvolvimento técnico e humano	Confiança, desempenho, compromisso	Crescimento individual, resultados duradouros	Desenvolvimento humano, motivação, produtividade, comprometimento
Q5.2: Modelo Híbrido	Integração, flexibilidade, eficiência	Balanceamento, otimização, inovação	Sinergia, foco em pessoas, resultados sustentáveis	Modelo híbrido, qualidade, capacidade	Flexibilidade, equilíbrio, desenvolvimento contínuo	Modelo híbrido, sinergia, motivação, desempenho
Q6.1 e Q6.2: Futuro da Mentoria e Gestão	Inovação, tendências, personalização	Evolução contínua, sustentabilidade, humanização	Adaptação, tecnologia, pessoas	Personalização, adaptação, mudanças organizacionais	Sustentabilidade, foco nas pessoas, inovação	Centrada nas pessoas, equilíbrio, vida pessoal, novas gerações

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 8 é perceptível os pontos em comuns, onde todos os gestores enfatizam a mentoria, a personalização das abordagens e o equilíbrio entre o foco nos objetivos e o

desenvolvimento humano como elementos essenciais para uma gestão eficaz. Existe assim consenso de que as práticas que integram o desenvolvimento de competências e o cumprimento de metas promovem a motivação, confiança e comprometimento nos colaboradores.

De seguida foi elaborada uma tabela dos critérios e resultados dos pontos comuns e a diferenciação e conclusões de cada critério (Tabela 9).

Tabela 9. *Resultados das Entrevistas com os Gestores.*

Critério	Pontos em Comum	Diferenciação	Conclusão Geral
Mentoria	Enfatizada como ferramenta essencial para apoiar e desenvolver os colaboradores.	O uso da mentoria para promover empatia e comunicação. Enfatizar o feedback estruturado e resultados. Focar no apoio técnico e humanista.	A mentoria é uma prática indispensável para o crescimento profissional e pessoal, promovendo confiança e alinhamento com os objetivos organizacionais.
Personalização	Todos ajustam a gestão às necessidades específicas dos colaboradores.	Abordagem centrada em relações humanas Adaptar estratégias com foco na eficiência. Flexibilidade para equilibrar competências técnicas e emocionais.	A personalização permite otimizar o desempenho e garantir que cada colaborador receba o apoio necessário para atingir metas e desenvolver competências.
Equilíbrio (Competências e Objetivos)	Considerado fundamental para uma gestão eficaz, equilibrando metas organizacionais com o desenvolvimento humano.	Dar ênfase ao desenvolvimento pessoal como pilar para alcançar objetivos Priorizar resultados mensuráveis e objetivos claros Integrar competências técnicas e humanas.	O equilíbrio entre o foco em resultados e o desenvolvimento de competências cria um ambiente sustentável e motivador, essencial para o sucesso organizacional.
Comunicação	Promovida como base para motivação e alinhamento.	Focar em comunicação aberta e empatia. Valorizar o feedback como ferramenta de comunicação. Incentivar a transparência e a troca de ideias.	Uma comunicação eficaz é essencial para criar confiança, motivar a equipa e garantir o alinhamento entre colaboradores e metas organizacionais.
Cultura Organizacional	Promove colaboração, motivação e troca de ideias.	Destacar a importância de um ambiente humanizado. Dar atenção a processos e eficiência. Valorizar a flexibilidade e o suporte técnico-humanista.	Uma cultura organizacional baseada em colaboração e aprendizagem contínua favorece práticas de gestão eficazes e a retenção de talentos.
Modelos Híbridos	Todos concordam na importância de integrar competências e objetivos.	Abordagem mais humanista. Combinar metas claras com práticas de mentoria. Integrar técnicas e habilidades humanas com flexibilidade.	O modelo híbrido é uma solução equilibrada para enfrentar os desafios do ambiente organizacional, garantindo o cumprimento de objetivos e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria.

A tabela anterior sintetiza os principais resultados das entrevistas, tornando claro como os gestores convergem nos elementos essenciais de gestão eficaz, enquanto destacam diferenças baseadas nas suas práticas e experiências individuais. Em geral reflete a importância de uma abordagem híbrida e equilibrada para alcançar resultados sustentáveis e promover um ambiente colaborativo e motivador.

4.2.3. Considerações Finais da Análise dos Entrevistado

O presente capítulo apresenta as principais considerações das entrevistas realizada com os entrevistados.

Os resultados obtidos evidenciam a importância de práticas de gestão e mentoria que equilibrem o foco em objetivos com o desenvolvimento de competências. O modelo híbrido apresentado pelo Gestor A é um exemplo prático de como alinhar o crescimento individual com o sucesso organizacional, promovendo comprometimento e resultados sustentáveis.

O Gestor B demonstrou que é possível alcançar altos níveis de desempenho equilibrando metas desafiadoras com o cuidado no desenvolvimento humano. Esta abordagem promove a motivação, o comprometimento e a preparação da equipa para enfrentar desafios futuros.

A análise mostra que o Gestor C adota uma gestão estratégica, unindo elementos de objetivos e competências, sempre com foco na valorização humana e no alcance de metas sustentáveis. O equilíbrio entre bem-estar da equipa e resultados empresariais destaca-se como um dos principais pilares de sua abordagem.

O Gestor D adota uma abordagem de gestão equilibrada, combinando foco em resultados com desenvolvimento humano, destacando-se pela transparência, motivação e promoção da autonomia na equipa. Com uma trajetória moldada pela experiência prática e mentoria, valoriza a complementaridade entre gestão por objetivos, que assegura foco e clareza, e gestão por competências, que garante sustentabilidade ao investir no potencial humano. A prática de mentoria personalizada e uma cultura organizacional baseada em trabalho em equipa e progresso individual criam um ambiente motivador e produtivo, sustentando a qualidade dos resultados e o compromisso da equipa.

O Gestor E destaca uma abordagem de gestão que equilibra objetivos organizacionais com o desenvolvimento contínuo das competências da equipa, valorizando a formação técnica, mentoria personalizada e um ambiente de confiança. A liderança é vista como facilitadora do crescimento profissional, proporcionando ferramentas adequadas e promovendo motivação,

eficiência e compromisso. A combinação de gestão por objetivos com desenvolvimento humano assegura resultados consistentes e sustentáveis, enquanto a cultura organizacional baseada na partilha de conhecimentos e aprendizagem contínua fomenta práticas eficazes de mentoria. Esta abordagem híbrida promove maior qualidade, capacidade de superação de desafios e alinhamento com os objetivos empresariais, consolidando um modelo eficaz para contextos organizacionais dinâmicos.

Por fim, o Gestor F destaca a eficácia de uma abordagem híbrida, equilibrando a gestão por objetivos com o desenvolvimento de competências. Práticas como mentoria personalizada, comunicação aberta e reconhecimento são essenciais para promover motivação, comprometimento e resultados sustentáveis. A integração dessas práticas reforça o alinhamento entre colaboradores e objetivos organizacionais, gerando um impacto positivo e duradouro.

4.3. Desenvolvimento de Competências

Todos os gestores entrevistados destacaram a importância da gestão por competências no desenvolvimento dos colaboradores. Para a maioria dos entrevistados, a ênfase estava, em grande parte, no desenvolvimento das competências técnicas e de resultados. Essas competências foram frequentemente associadas à necessidade de alcançar metas específicas de desempenho, como as metas de vendas, produtividade e inovação. Este foco é típico de um modelo de gestão mais orientado para os objetivos, como o modelo americano, conforme descrito por autores como Drucker (2017), que destacam a importância de objetivos claros e mensuráveis para o desenvolvimento profissional.

Por outro lado, com uma representação menor, outros gestores relataram uma abordagem mais equilibrada, com foco também no desenvolvimento de competências interpessoais e comportamentais. O desenvolvimento pessoal dos colaboradores foi considerado crucial para o fortalecimento das relações no ambiente de trabalho e para a melhoria do serviço. Esta abordagem reflete uma maior influência sobre a gestão por competências, que enfatiza o desenvolvimento das pessoas como um pilar central na gestão organizacional (Baldwin & Gosling, 2020).

4.4. Comprometimento dos Colaboradores

Quanto ao impacto das práticas de mentoria no comprometimento dos colaboradores, a maioria dos gestores apontou que a abordagem de mentoria nas suas organizações está

profundamente ligada ao comprometimento e à motivação das equipes/mentorados. Os gestores, na sua maioria, destacaram que a mentoria orientada para resultados concretos (como metas e desempenho) é uma estratégia eficaz para manter os colaboradores comprometidos, especialmente quando existe uma clara conexão entre os esforços dos colaboradores e os resultados esperados pela organização.

Já os gestores, com menor representação, enfatizaram que o comprometimento dos colaboradores não deve depender exclusivamente de incentivos financeiros ou de metas tangíveis, mas também da criação de um ambiente que valorize o bem-estar, a estabilidade no trabalho e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva. Neste sentido, a mentoria foi vista como um instrumento importante para promover a identidade organizacional e fortalecer os laços entre os colaboradores e a missão da instituição.

4.5. Diferenças entre Modelos de Gestão

Uma das descobertas mais relevantes desta pesquisa foi a identificação de diferentes abordagens de gestão, que refletem uma tensão entre objetivos e competências de gestão. A maioria dos entrevistados entende a adotar práticas mais agressivas em termos de metas e resultados, o que está mais alinhado nos objetivos, que prioriza as metas mensuráveis e tangíveis (Horner, 2019).

Em contraste, outros entrevistados, com menor representação, adotam uma abordagem mais centrada no colaborador, com foco no desenvolvimento das pessoas e no bem-estar, o que é mais característico da gestão por competências.

4.6. Considerações Finais

As entrevistas com os gestores permitiram identificar práticas de gestão e mentoria que, em geral, reforçam o impacto positivo no desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores. No entanto, os resultados sugerem que as práticas de gestão americano prevalecem expressivamente, refletindo a influência dos modelos de gestão focados nos objetivos. As práticas de mentoria de gestão por competências tendem a ser mais focadas em resultados e desempenho, enquanto o oposto apresenta uma ênfase maior nas competências interpessoais e no bem-estar dos colaboradores. A combinação de ambos os modelos pode ser uma estratégia eficaz para promover um desenvolvimento equilibrado e um nível superior de comprometimento nas organizações.

A partir das observações feitas nas entrevistas, fica claro que as práticas de gestão e mentoria têm um impacto direto no desenvolvimento e no comprometimento dos colaboradores, mas a influência predominante dos modelos focados em objetivos aponta para uma necessidade de adaptação para um desenvolvimento mais holístico. A introdução de uma abordagem que combine tanto a gestão orientada para resultados quanto a atenção ao desenvolvimento de competências interpessoais pode proporcionar um equilíbrio essencial para o crescimento contínuo dos colaboradores.

Vai-se explorar como as estratégias de mentoria podem ser adaptadas para promover o desenvolvimento e o comprometimento dos colaboradores, tendo em consideração as diferentes abordagens de gestão por objetivos e competências. A mentoria desempenha um papel vital neste processo, onde a eficácia pode ser potencializada quando alinhada com as particularidades culturais e organizacionais.

Nas organizações de estilo americano, são caracterizadas por uma forte orientação para resultados, a mentoria neste estilo, deve ser direcionada para o desenvolvimento de competências diretamente relacionadas a metas claras e objetivos mensuráveis. Neste contexto, os mentores desempenham um papel crucial ao ajudar os mentorados a adquirir habilidades específicas necessárias para atingir essas metas. A orientação prática e o acompanhamento rigoroso do progresso são fundamentais (Noe, 1988).

Os programas de mentoria devem ser estruturados de forma a medir o impacto no desempenho e nas metas organizacionais. A avaliação regular do progresso em direção aos objetivos estabelecidos é essencial, bem como a adaptação das estratégias de mentoria conforme necessário para garantir que os colaboradores estejam no caminho certo para alcançar as metas (Kavanagh et al., 2008).

Nas organizações europeias, onde o desenvolvimento pessoal e o comprometimento com a cultura da empresa são valorizados, a mentoria deve ser uma experiência mais abrangente e holística. Os mentores desempenham o papel de orientadores não apenas para competências técnicas, mas também para o entendimento e a incorporação dos valores e cultura da organização (Fontinha et al., 2015).

Os programas de mentoria nestas organizações podem incluir sessões que explorem como os valores da empresa estão alinhados com as práticas de negócios e a responsabilidade social. Assim como a mentoria neste contexto pode ser menos focada em metas de curto prazo e mais orientada para o desenvolvimento a longo prazo dos mentorados como profissionais e membros comprometidos da organização.

No próximo capítulo, serão apresentadas as principais conclusões do estudo, destacando o impacto das práticas de gestão e mentoria. Discutir-se-á a importância de equilibrar a orientação para resultados com o desenvolvimento interpessoal, bem como recomendações para estratégias de mentoria mais eficazes.

Capítulo 5. CONCLUSÕES

O cenário empresarial contemporâneo é marcado por rápidas mudanças tecnológicas, maior competitividade e a crescente valorização do capital humano como diferencial estratégico. Nesse contexto, a gestão de empresas enfrenta o desafio de equilibrar o cumprimento de metas organizacionais com o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, com fim a promover ambientes de trabalho produtivos e motivadores.

A mentoria surge como uma ferramenta poderosa neste panorama, permite que os gestores não apenas transmitam conhecimentos e orientações, mas também promovam a autonomia, a confiança e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Além disso, práticas como a personalização da gestão, o equilíbrio entre competências técnicas e emocionais, e a comunicação aberta reforçam a criação de uma cultura organizacional colaborativa e orientada para o crescimento sustentável.

Neste contexto, este estudo visa contribuir para a compreensão de como gestores do distrito de Santarém percebem e aplicam essas práticas, oferecendo *insights* sobre como alinhar estratégias de gestão e mentoria às necessidades individuais e coletivas para maximizar o potencial humano e os resultados organizacionais.

Em resposta à Questão de Investigação, estabelecida em: ***“Como a mentoria e as práticas de gestão por competências impactam no desenvolvimento e comprometimento dos trabalhadores da população ativa do distrito de Santarém?”***, pode-se afirmar que da análise dos dados demonstrou-se que, de maneira geral, os gestores reconhecem a importância de práticas de mentoria e personalização no contexto organizacional. A mentoria foi unanimemente destacada como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, promove a confiança, alinhamento com os objetivos organizacionais e um ambiente de trabalho mais motivador. Além disso, a personalização das abordagens de gestão, o equilíbrio entre competências e objetivos, e a comunicação eficaz foram apontados como pilares fundamentais para o comprometimento dos colaboradores e o sucesso organizacional.

Os gestores entrevistados evidenciam que a combinação de uma cultura organizacional colaborativa com um modelo híbrido de gestão por objetivos e desenvolvimento de competências é essencial para alcançar resultados sustentáveis. A pesquisa reforça que o alinhamento entre práticas estratégicas e foco humano tem um impacto direto na motivação, produtividade e retenção de talentos nas organizações.

A dissertação conclui que as práticas de gestão e mentoria que equilibram o foco em resultados e o desenvolvimento humano são fundamentais para uma gestão eficaz. A personalização, a comunicação aberta e a cultura de aprendizagem contínua promovem um ambiente de trabalho que incentiva a autonomia, a confiança e o comprometimento dos colaboradores. Adicionalmente, a adoção de um modelo híbrido, que integra competências técnicas e humanas, demonstra-se uma solução eficaz para os desafios contemporâneos das organizações. Dessa forma, os gestores do distrito de Santarém mostram-se alinhados às melhores práticas de gestão, adaptando-se às necessidades dos colaboradores e às exigências organizacionais.

Embora a pesquisa tenha alcançado o objetivo, é importante reconhecer algumas limitações: (i) uma Amostra restrita: O estudo foi conduzido com um número limitado de gestores do distrito de Santarém, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos geográficos ou setores; (ii) Foco qualitativo: A análise baseou-se predominantemente em entrevistas qualitativas, o que pode não capturar a totalidade das dinâmicas organizacionais ou permitir uma análise estatística robusta; e (iii) Fatores externos: Não foi possível explorar profundamente como variáveis externas, como mudanças económicas ou tecnológicas, podem influenciar as práticas de gestão e mentoria.

Para aprofundar o tema e ampliar a aplicabilidade dos resultados, sugere-se que futuras investigações explorem: (i) uma Amostra Ampliada: realizar estudos quantitativos e qualitativos em diferentes regiões e setores, permitindo uma comparação mais ampla das práticas de gestão; (ii) Impacto das tecnologias: Analisar como ferramentas tecnológicas, como plataformas de mentoria digital, podem contribuir para o desenvolvimento de competências e o comprometimento dos colaboradores; (iii) Perspetiva dos colaboradores: Integrar a visão dos colaboradores sobre as práticas de gestão e mentoria para compreender melhor a eficácia percebida e o impacto direto em suas motivações e resultados; e (iv) Sustentabilidade organizacional: Explorar como a integração de práticas de gestão e desenvolvimento humano pode contribuir para a sustentabilidade organizacional em contextos de rápida transformação.

Em suma, a dissertação reafirma a relevância de práticas de gestão equilibradas e centradas nas pessoas como estratégias indispensáveis para o sucesso organizacional. Este estudo oferece uma base sólida para o desenvolvimento de práticas inovadoras e adaptativas, alinhadas às necessidades das empresas e dos colaboradores num cenário empresarial ativo.

Embora a pesquisa forneça *insights* valiosos sobre o impacto da mentoria e das práticas de gestão no desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores, algumas limitações devem ser reconhecidas. A amostra de seis gestores limita a generalização dos resultados para

um universo maior, sendo a pesquisa restrita ao distrito de Santarém e aos contextos específicos das organizações participantes.

A metodologia adotada para a pesquisa sobre o impacto da mentoria e das práticas de gestão por competências no desenvolvimento e comprometimento dos trabalhadores no distrito de Santarém.

A escolha de uma abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas permitiu uma exploração aprofundada das experiências e percepções dos gestores, enquanto a análise de conteúdo possibilitou a identificação de padrões e *insights* relevantes sobre o tema.

BIBLIOGRAFIA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Allen, D. G. (2008). *Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. SHRM Foundation.
- Allen, D. G., Hancock, J. I., Vardaman, J. M., & McKee, D. N. (2019). Analytical mindsets in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 883-894.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2020). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. John Wiley & Sons.
- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567-578. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.567>
- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2018). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 1-17.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Allen, T. D., & Poteet, M. L. (2019). *Developing effective mentoring relationships: Strategies for mentors and mentees*. Routledge.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.
- Baldwin, N., & Gosling, J. (2020). *Leadership and management in the public sector*. Routledge.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts*. Pearson.

- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Profiting from learning: Do firms' investments in education and training pay off? *American Society for Training and Development*.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2020). *Judgment in managerial decision making*. Wiley.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2012). *Comparative human resource management: An introduction*. Sage.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Farndale, E. (2016). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Cabrera, E. F., Cabrera, A., & Barajas, J. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 29-45.
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- 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.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2020). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Cengage Learning.
- Cascio, W. F. (2014). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. FT Press.
- Chandler, D. E., Kram, K. E., & Yip, J. (2019). An ecological systems perspective on mentoring at work: A review and future research agenda. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-38.
- Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation*. CIPD Publishing.

- Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2020). *Mentoring in action: A practical guide for managers*. Kogan Page.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129–139. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency-based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. (2017). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. HarperBusiness.
- Dutra, J. S. (2004). *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. Gente.
- Dutra, J. S. (2017). *Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas*. Editora Atlas.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441–476.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Faria, B., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35–56.

- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Finkelstein, S. (2020). *Superbosses: How exceptional leaders master the flow of talent*. Penguin.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2004). Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. *Atlas*.
- Flick, U. (2019). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- Fontinha, R., Easton, S., & Van Laar, D. (2015). The impact of social support on mental well-being in Portuguese children and adolescents. *School Psychology International*, 36(6), 665–680.
- Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2019). *Mentoring in physical education and sports coaching*. Routledge.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2017). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. Sage Publications.
- Gentry, W. A., Kuhnert, K. W., Mondore, S. P., & Page, E. E. (2007). The influence of supervisory-support climate and uncertainty avoidance on individual-level work effort: A study of entrepreneurial firms in eight countries. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 1014–1030.
- Ghosh, R., Shuck, B., & Petrosko, J. M. (2019). Psychological capital and employee engagement: Examining the role of mentoring. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 387–421.
- Grant, R. M. (2020). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.
- Griffin, M. A., & Hesketh, B. (2008). *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Psychology Press.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2018). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 43(1), 8–22.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2019). *Strategic management: Theory: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.

- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Horner, M. (2019). The American model of management. *Harvard Business Review*.
- Jackson, S. E., Ruderman, M., & Ehrhardt, K. (2019). Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace. *American Psychologist, 74*(3), 349–362.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. I. (2008). Learning from mentoring. *Human Resource Management, 47*(2), 281–300.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal, 26*(4), 608–625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (2014). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal, 28*(1), 110–132.
- Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2017). *Organizational dynamics, 46*(3), 179–191.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*. Les Éditions d'Organisation.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International, 8*(1), 27–46.
- Lima-Silva, D. P., & Munive, L. J. (2017). Gestão por competências: Uma análise bibliométrica e conceitual. *Revista de Administração FACES Journal, 16*(3), 66–85.
- Lindgren, R., Henfridsson, O., & Schultze, U. (2020). Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study. *Information and Organization, 30*(3), Article 100309.
- Lindgren, R., Henfridsson, O., & Schultze, U. (2020). Agile at scale: Strategies for scaling agile development in large organizations. *MIS Quarterly Executive, 19*(1), 19–39.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science, 28*(3), 267–272.

- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- McGuire, D., & McNatt, D. B. (2018). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mintzberg, H. (2019). *Simply managing: What managers do – and can do better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457–479.
- Noe, R. A. (2019). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Oliveira, D. (2019). *Gestão por objetivos e desenvolvimento de competências no contexto organizacional*. Editora Atlas.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320.
- Pulakos, E. D. (2005). *Performance management: A roadmap for developing, implementing, and evaluating performance management systems*. Society for Human Resource Management.
- Pulakos, E. D. (2005). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2019). *Manual de pesquisa em ciências sociais* (4ª ed.). Vozes.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Ragins, B. R., & Verbos, A. K. (2007). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. *The Psychology of Women Quarterly*, 31(2), 125–138.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (2020). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*.
- Ruas, R. L. (2005). *Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações*. Bookman.
- Ruas, R. L., Antonello, C. S., & Borges-Andrade, J. E. (2019). *Gestão por competências: Impactos no desempenho organizacional*. Editora Atlas.
- Ruona, W. E., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49–67.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2017). *Managing performance through training and development*. Nelson Education.
- Saks, A. M., Haccoun, R. R., & Belcourt, M. (2010). *Managing performance through training and development*. Nelson Education.
- Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations*. Sage Publications.
- Schein, E. H. (2021). *Helping: How to offer, give, and receive help*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Serge, P. (2006). *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende* (6ª ed.). BestSeller.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2020). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

- Storey, J. (2007). A history of the HR function. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text* (pp. 3–27). Cengage Learning EMEA.
- Sull, D. (2009). *The upside of turbulence: Seizing opportunity in an uncertain world*. Harper Business.
- Tymon Jr., W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of core self-evaluations. *Journal of World Business*, 45(2), 143–150.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2021). *The HR value proposition*. Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Zibarras, L. D., Port, R. L., & Woods, S. A. (2015). A contemporary review of the factors affecting the quality of in-role performance and the implications for probationary period decision making. *Human Resource Management Review*, 25(1), 35–48.

ANEXOS

Anexo A – Entrevista sobre Práticas de Gestão e Mentoria

Esta entrevista tem como objetivo aprofundar os conhecimentos de um trabalho académico do ISLA Santarém, foi desenvolvida no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Empresas.

O objetivo desta entrevista é entender como mentores que ocupam cargos de gestão ou liderança percebem e praticam o desenvolvimento e o comprometimento dos colaboradores dentro das suas organizações. A pesquisa irá explorar a aplicação das práticas de gestão e mentoria, com um foco especial nas metas, que enfatizam a orientação para objetivos, e nos que priorizam o foco nas pessoas e nas suas competências.

Os dados obtidos nesta entrevista serão utilizados exclusivamente para fins académicos, sendo garantida a sua confidencialidade. Sendo de carácter anónimo e não existe respostas certas nem erradas, apenas expressão da sua opinião.

1. Introdução ao Contexto Pessoal

Q1.1: Poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional e como a mentoria - *entendida como um processo de orientação personalizada para o desenvolvimento de competências* - tem influenciado a sua abordagem em liderança?

Q1.2: Como define a sua filosofia de liderança?

Q1.3: De que forma a sua liderança impacta no desenvolvimento e no comprometimento dos seus colaboradores?

Checklist de Questões a Serem Respondidas

1. Trajetória Profissional e Mentoria na Liderança

- Breve resumo da trajetória profissional.
- Principais marcos e experiências relevantes na carreira.
- Papel da mentoria na abordagem em liderança.
- Exemplos de como a mentoria tem sido utilizada no desenvolvimento de competências.

2. Filosofia de Liderança e Desenvolvimento de Colaboradores

- Definição da filosofia de liderança adotada.
- Valores e princípios que orientam a liderança.

- Estratégias para desenvolver e comprometer os colaboradores.
- Exemplos práticos de como a filosofia de liderança é aplicada na gestão da equipa.

2. Perspetiva sobre o Desenvolvimento dos Colaboradores

Q2.1: Na sua opinião, quais são os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento contínuo de um colaborador na sua organização?

Q2.2: E como equilibra o desenvolvimento de competências técnicas com as habilidades interpessoais e emocionais na sua equipa, utilizando a mentoria para promover esse equilíbrio?

Q2.3: Poderia também explicar as diferenças entre um desenvolvimento mais focado em objetivos e outro centrado nas competências dos seus colaboradores?

Checklist de Questões a Serem Respondidas:

- Principais fatores que contribuem para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.
- Estratégias para equilibrar o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais/emocionais.
- Papel da mentoria como ferramenta de orientação personalizada no desenvolvimento de competências.
- Diferenças entre abordagens focadas em objetivos e aquelas centradas nas competências dos colaboradores.

3. Práticas de Gestão e Mentoria

Q3.1: Quais as práticas de gestão e de mentoria que adota para garantir o comprometimento dos colaboradores?

Q3.2: Como personaliza a sua abordagem de mentoria para as necessidades específicas de diferentes membros da equipa, considerando a diferença entre colaboradores focados em resultados e os mais centrados em competências?

Q3.3: Como vê a integração do modelo de gestão por objetivos, orientado para resultados, nas suas práticas de mentoria e gestão?

Q3.4: Como as abordagens de desenvolvimento humano e competências influenciam o comprometimento da sua equipa?

Checklist de Questões a Serem Respondidas:

- Práticas de gestão e mentoria adotadas para garantir o comprometimento dos colaboradores.

- Personalização da abordagem de mentoria de acordo com as necessidades e características dos colaboradores.
- Diferenças na abordagem com colaboradores focados em resultados e os centrados em competências.
- Integração do modelo de gestão por objetivos nas práticas de mentoria e gestão.
- Reflexão das práticas de desenvolvimento humano e competências no comprometimento da equipa.

4. Cultura Organizacional e Desafios Interculturais

Q4.1: Como acredita que a cultura organizacional na sua empresa ou equipa influencia as práticas de gestão e mentoria?

Q4.2: Como equilibra as expectativas de desempenho com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, especialmente em contextos com perfis diversos, ao integrar modelos de gestão focados em objetivos e práticas que atendem tanto aos resultados quanto ao cuidado com o desenvolvimento humano?

Checklist de Questões a Serem Respondidas:

- Influência da cultura organizacional nas práticas de gestão e mentoria.
- Integração de modelos de gestão focados em objetivos versus foco nas necessidades e motivações das pessoas.
- Equilíbrio entre expectativas de desempenho e atenção ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores.
- Desafios na implementação de práticas de mentoria e gestão que atendem tanto às necessidades de resultados quanto ao desenvolvimento humano.
- Estratégias para resolver esses desafios.

5. Impactos das Diferentes Abordagens no Comprometimento e no Desempenho

Q5.1: Qual é o impacto das suas práticas de mentoria centradas no desenvolvimento humano, considerando a ligação com os objetivos e o comprometimento dos colaboradores?

Q5.2: Quais os resultados mais relevantes para si ao adotar um modelo híbrido que combine o foco em /objetivos e o foco no desenvolvimento de competências?

Checklist de Questões a Serem Respondidas:

- Correlação entre práticas de mentoria focadas em objetivos e o comprometimento dos colaboradores.
- Impacto das práticas de mentoria focadas no desenvolvimento humano no comprometimento.

- Resultados relevantes ao implementar um modelo híbrido que combine foco em metas e desenvolvimento de competências.

6. Reflexões Finais sobre o Futuro da Mentoria e Gestão

Q6.1: Como vê a evolução das práticas de mentoria e gestão nos próximos anos, considerando o crescimento de novas abordagens e um ambiente organizacional mais dinâmico?

Q6.2: Qual seria o equilíbrio ideal entre práticas focadas em resultados e em pessoas, tendo em conta as mudanças constantes nos paradigmas organizacionais e de mercado?

Checklist de Questões a Serem Respondidas:

- Visão sobre a evolução das práticas de mentoria e gestão nos próximos anos.
- Consideração sobre o impacto de novas abordagens e de um ambiente organizacional dinâmico.
- Equilíbrio ideal entre práticas focadas em resultados e em pessoas.
- Reflexão sobre a adaptação às mudanças nos paradigmas organizacionais e de mercado.

Chegámos ao final desta entrevista! Muito obrigada pelas suas valiosas contribuições. As respostas fornecerão uma visão importante sobre o desenvolvimento e o comprometimento dos colaboradores, além de ajudar a compreender como práticas de gestão e mentoria podem ser aplicadas em diferentes contextos organizacionais e culturais.

Anexo B - Transcrição das Entrevistas

B.1. Transcrição da Entrevista - Gestor A

Gestor A	
▪ Características do Entrevistado: com 65 anos de idade e cerca de 40 anos de experiência, ocupa a função de gestor de distrital num banco localizado em Santarém, com 7 balcões no distrito. Com uma licenciatura em Gestão, lidera uma equipa de 42 colaboradores. A sua longa experiência no setor bancário confere-lhe um vasto conhecimento sobre a gestão de equipas e a operacionalização das estratégias de uma instituição financeira de grande porte. A sua gestão envolve a coordenação de diversos processos administrativos e comerciais, sendo fundamental o seu conhecimento do mercado bancário e financeiro, como da gestão de recursos humanos.	
Data e Hora: 19/01/2025 - 11h00m	Duração: 60 minutos

Q1.1: Poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional e como a mentoria - entendida como um processo de orientação personalizada para o desenvolvimento de competências - tem influenciado a sua abordagem em liderança?

Resposta: A minha trajetória profissional começou há mais de 40 anos, e foi após 10 anos depois de ter iniciado a vida bancária que fiz uma licenciatura em Gestão. Ao longo dos anos, fui ocupando diferentes funções até chegar à posição de Diretor Distrital. Passei por várias etapas da minha carreira, desde funções mais operacionais até a liderança de equipas, o que me proporcionou uma visão abrangente do funcionamento da banca.

A mentoria sempre teve um papel muito importante na minha forma de gerir. Ao longo dos anos, fui aprendendo que não se trata apenas de dar ordens ou de atingir metas, mas de ajudar a equipa a crescer e a desenvolver-se. A mentoria foi uma ferramenta essencial, pois permite que eu tenha conseguido orientar os colaboradores duma forma mais personalizada, o que me levou a ajustar os conselhos às necessidades e desafios específicos de cada um. Por exemplo, alguns colaboradores necessitavam de um desenvolvimento mais orientado em competências técnicas, enquanto outros precisam de apoio em aspetos como na comunicação ou gestão emocional. A mentoria permitiu-me abordar essas diferentes áreas de forma estruturada, o que ajudou melhor a equipa a atingir os objetivos com mais confiança e clareza.

Q1.2: Como define a sua filosofia de liderança?

A minha filosofia baseou-se na ideia de um tipo de gestor ser um agente facilitador. Um bom líder para mim, não é aquele que dá todas as respostas, mas aquele que consegue orientar, ouvir e apoiar a equipa, até permitir alguma liberdade à equipa com o foco nas metas. Valorizo também a confiança mútua e a transparência acima de tudo. Acredito que, quando a equipa sentia que pode contar comigo, seja para resolver problemas, ou para desenvolver novas competências, o comprometimento e a motivação são naturalmente mais elevados. Para mim, é essencial estar próximo da equipa, compreender as necessidades e os desafios, e orientá-los de forma que consigam crescer tanto a nível profissional como pessoal.

As minhas estratégias de liderança focavam-se em identificar os pontos fortes de cada membro e trabalhar em conjunto em atingirem os objetivos pretendidos. Isso significava determinar objetivos bem claros e desafiantes, pois atribuía prémios atingíveis e reais às equipas, mas ao mesmo tempo oferecia suporte necessário para que todos conseguissem alcançar. Depois acredito que a liderança pode ser vista como uma parceria, onde todos os lados têm algo a aprender e a ensinar.

Q1.3: De que forma a sua liderança impacta no desenvolvimento e no comprometimento dos seus colaboradores?

Penso que impacta diretamente a equipa porque tentava sempre focar-me no lado humano de cada colaborador. Em vez de apenas impor metas, trabalhava para que todos sentissem que estavam a evoluir dentro do banco. Entendo que um colaborador percebe que a um líder está genuinamente preocupado com o seu desenvolvimento, a sua motivação para atingir os objetivos da empresa aumenta significativamente.

No meu caso, a mentoria pode ser personalizada, e é um dos principais fatores que fomenta o tal comprometimento com os objetivos. Cada elemento da equipa tem diferentes necessidades e aspirações. Eu ao compreender as diferenças, possibilitou orientá-los de acordo com as suas competências pessoais e objetivos individuais, consegui assim garantir que cada um se sentisse valorizado e preparado para enfrentar os desafios. Além disso, sempre que havia uma conquista, fosse grande ou pequena na sua dimensão, fazia questão de reconhecer o esforço e atribuir prémios como viagens de férias ou valor monetário, o que contribuiu para reforçar o sentimento de pertença e responsabilidade para com os objetivos da organização.

Q2.1: Na sua opinião, quais são os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento contínuo de um colaborador na sua organização?

Na minha opinião, os principais fatores passavam por uma aprendizagem constante, apoio na adaptação às mudanças e oportunidades para crescer. No setor bancário, onde os desafios são diários e o mercado está em constante mudança, é fundamental oferecer aos colaboradores a possibilidade de aprender de forma contínua, fosse de formação formal ou até do simples partilhar de experiências. Além disso, cada colaborador precisa de perceber que, à medida que evolui e adquire novas competências, estava a preparar-se para novas oportunidades.

Acredito também que o feedback é muito importante, e a orientação pode ser mais adequada e ajudava a melhorar as competências e a aumentava a confiança de cada um. No fundo, o desenvolvimento é um processo colaborativo, o banco oferecia os recursos e a formação, e os colaboradores, por sua vez, precisavam de aproveitar esses recursos para melhorar.

Q2.2: E como equilibra o desenvolvimento de competências técnicas com as habilidades interpessoais e emocionais na sua equipa, utilizando a mentoria para promover esse equilíbrio?

Esse sem dúvida era um dos maiores desafios na gestão de equipas. Por um lado, tínhamos de garantir que os colaboradores possuíam os conhecimentos técnicos necessários para desempenhar bem as funções, por outro lado, tínhamos de apoiar o desenvolvimento das competências, que são essenciais para o trabalho de uma equipa e a adaptação ao ambiente de mudança constante e altamente competitivo da banca.

O meu papel como mentor, e na minha forma de estar, sempre foi uma ferramenta essencial para ajudar nesse equilíbrio. Quando via que um colaborador tinha grande potencial técnico, mas dificuldades a controlar o stress ou na forma como comunicava com os colegas ou clientes, dedicava-me a ajudá-lo a melhorar essas competências interpessoais. A minha abordagem era sempre mais pessoa e adaptada individualmente, oferecia a orientação em função das necessidades de cada um. Por exemplo, para os que tinham dificuldades em lidar com pressão, sugeria técnicas de gestão do tempo ou de comunicação assertiva e objetiva. Para os que precisavam de conhecimento técnico, fornecia recursos como formação adequada e acompanhava o progresso para entender se estava a fazer o efeito desejado.

Q2.3: Poderia também explicar as diferenças entre um desenvolvimento mais focado em objetivos e outro centrado nas competências dos seus colaboradores?

Se fosse mais orientado para os objetivos tem um carácter mais imediato e orientado em resultados específicos. Neste caso, o objetivo seria para atingir uma meta mais clara, como aumentar as vendas dos produtos, ou até melhorar a eficiência de um processo. Depois ao ser

mais orientado nas competências, é mais a longo prazo e envolvia ajudar o colaborador a evoluir em várias áreas, desde as competências mais técnicas até mesmo as competências comportamentais, preparando-o para os desafios do futuro.

Eu creio que ambos os tipos de desenvolvimento são fundamentais. A curto prazo, precisamos de resultados claros e atingíveis, mas a longo prazo, o foco nas competências vai permitir que a equipa esteja cada vez mais preparada para os desafios que possam surgir. Por isso, trabalhava para equilibrar ambos, sempre com uma visão de que o crescimento contínuo das competências de cada colaborador, por sua vez, vai contribuir para o sucesso a longo prazo da equipa e da organização, nomeadamente para atingir os objetivos de qualquer organização.

Q3.1: Quais as práticas de gestão e de mentoria que adota para garantir o comprometimento dos colaboradores?

Em primeiro lugar, sou muito claro nas expectativas, todos sabem o que espero deles, tanto em termos de resultados como de comportamento. No entanto, na gestão não se resume a dar tarefas, também é importante dar espaço para que os colaboradores se sintam à vontade para expressar-se e darem feedback dos resultados, bons e maus. Nesse sentido, a mentoria entra como uma prática essencial para apoiar individualmente cada pessoa da equipa.

Além disso, sempre que exista uma conquista, grande ou pequena, fazia questão de reconhecer esse esforço. Acredito que um feedback positivo é sempre um motor importante para o comprometimento desejado. Acredito também, que todos devem sentir que o seu trabalho faz a diferença e que são valorizados.

Q3.2: Como personaliza a sua abordagem de mentoria para as necessidades específicas de diferentes membros da equipa, considerando a diferença entre colaboradores focados em resultados e os mais centrados em competências?

Isso é fundamental sem dúvida, para os colaboradores mais focados nos resultados, a minha abordagem é mais prática e orientada para atingir metas concretas. Trabalhava com esses para identificar os obstáculos e apresentar soluções para melhorar o desempenho imediato. Para os colaboradores focados no desenvolvimento de competências, o processo era mais orientado para o crescimento pessoal e profissional a longo prazo. Trabalhava com esses para se sentirem mais bem preparados para os próximos desafios e que consigam evoluir dentro das suas funções.

Q3.3: Como vê a integração do modelo de gestão por objetivos, orientado para resultados, nas suas práticas de mentoria e gestão?

Vejo isso como algo que deve ser perfeitamente integrado na mentoria e gestão, metas bem claras ajudam a dar direção a uma equipa e a motivá-la. No entanto, para que as metas sejam alcançadas de forma eficaz, é essencial que cada colaborador tenha as competências necessárias para as atingir. A mentoria entra aqui como um apoio fundamental, pois permite trabalhar de perto com os membros da equipa, individualmente, orientando cada um nas áreas em que precisam de melhorar, para cumprir os objetivos da melhor forma.

Q3.4: Como as abordagens de desenvolvimento humano e competências influenciam o comprometimento da sua equipa?

Quando investimos nos colaboradores, estamos a mostrar-lhes que os valorizamos não só como recursos para alcançar resultados, mas como pessoas que têm potencial para crescer dentro da organização. Este tipo de abordagem, acredito que tem um grande impacto no comprometimento, pois acaba por criar um ambiente de confiança e respeito. Os colaboradores acabam por tender-se a sentir-se mais motivados e comprometidos, mesmo sabendo que estão a ser preparados para os desafios futuros e que a sua evolução pessoal é também uma prioridade.

Q4.1: Como acredita que a cultura organizacional na sua empresa ou equipa influencia as práticas de gestão e mentoria?

Tem um forte impacto sem dúvida, no meu caso, a cultura está fortemente centrada nos resultados, mas também valoriza o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Isso significa que, na minha gestão, faço por garantir que todos tenham as condições para crescer profissionalmente, ao mesmo tempo que mantêm o foco nos objetivos e nos resultados. A cultura de transparência e confiança facilita o processo da mentoria, leva a que todos se sintam mais à vontade para partilhar as suas dificuldades e ambições.

Q4.2: Como equilibra as expectativas de desempenho com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, especialmente em contextos com perfis diversos, ao integrar modelos de gestão focados em objetivos e práticas que atendem tanto aos resultados quanto ao cuidado com o desenvolvimento humano?

O equilíbrio é um dos maiores desafios desta gestão, tentava estabelecer um padrão elevado para o desempenho da equipa, mas sempre levava em conta as diferenças individuais e as necessidades do desenvolvimento de cada um. A ideia é que, quando conseguimos ajustar as expectativas às capacidades e aspirações individuais, o desempenho melhora bastante, mas também o crescimento pessoal é promovido. A chave está em ter uma abordagem flexível e

personalizada, para que consiga equilibrar os objetivos da organização com o cuidado necessário para o desenvolvimento humano individual dos membros da equipa.

Q5.1: Qual é o impacto das suas práticas de mentoria centradas no desenvolvimento humano, considerando a ligação com os objetivos e o comprometimento dos colaboradores?

O impacto é direto no comprometimento e na motivação da equipa, quando os colaboradores sentem que crescem e evoluem como pessoas, o seu comprometimento com os objetivos da organização tende a aumentar significativamente. O desenvolvimento humano não é algo separado dos objetivos de algumas entidades; pelo contrário, quando as pessoas sentem-se valorizadas e bem preparadas, acabam por estar mais empenhadas em chegar as metas estabelecidas para atingir os objetivos.

Q5.2: Quais os resultados mais relevantes para si ao adotar um modelo híbrido que combine o foco em objetivos e o foco no desenvolvimento de competências?

O modelo híbrido acaba por permitir alcançar resultados muito mais positivos, ao conjugar o foco nos objetivos com o desenvolvimento de competências, conseguimos não só atingir as metas estabelecidas, mas também garantir que a equipa esteja preparada para os desafios do futuro. O maior resultado é a motivação permanente da equipa, que sente que não está apenas a trabalhar para atingir metas, mas também a evoluir constantemente, como um, o que aumenta o comprometimento a longo prazo, e isso vê-se nos resultados obtidos.

Q6.1: Como vê a evolução das práticas de mentoria e gestão nos próximos anos, considerando o crescimento de novas abordagens e um ambiente organizacional mais dinâmico?

Vejo essas práticas a evoluírem de forma mais ativa e personalizada. O futuro passa por integrar ainda mais a tecnologia nas práticas de gestão, permite uma análise mais rápida e eficaz do desempenho e do desenvolvimento duma equipa. Penso que a mentoria também acabará por se tornar mais adaptável, e acabará por responder mais rapidamente às necessidades dos colaboradores e dos mercados.

Q6.2: Qual seria o equilíbrio ideal entre práticas focadas em resultados e em pessoas, tendo em conta as mudanças constantes nos paradigmas organizacionais e de mercado?

O equilíbrio ideal é sempre aquele que nunca perde de vista as metas, mas que também se adapta às necessidades individuais dos colaboradores. Com os mercados estão constantemente em grande mudança, e cada vez mais rápidos, as organizações precisam de ter equipas

motivadas e com grandes capacidades, e para isso acontecer é preciso cuidar o lado humano. Esse equilíbrio não é fixo, deve ser acompanhado, e ser ajustado de acordo com os desafios do momento, mas sempre com a consciência de que o sucesso da organização está diretamente relacionado com o bem-estar e o crescimento dos colaboradores.

B.2. Transcrição da Entrevista - Gestor B

Gestor B	
▪ Características do Entrevistado: com 54 anos e 26 anos de experiência, é responsável pela gestão de uma equipa comercial de 6 colaboradores num balcão de um banco em Santarém. Licenciado em Engenharia Agrícola, o gestor tem uma abordagem técnica e analítica à gestão da sua equipa, que atua diretamente no atendimento ao cliente e na promoção de produtos financeiros. A sua função exige a capacidade de motivar e orientar os membros da equipa, maximizar os resultados comerciais e gerir eficazmente a relação com os clientes.	
Data e Hora: 19/01/2025 - 09h30m	Duração: 60 minutos

Q1.1: Poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional e como a mentoria – entendida como um processo de orientação personalizada para o desenvolvimento de competências – tem influenciado a sua abordagem em liderança?

A minha trajetória começou há 26 anos, com uma licenciatura em Engenharia Agrícola, o que pode parecer um pouco distante do setor bancário, mas aprendi a aplicar a análise técnica e a disciplina de uma forma muito prática na gestão de equipas. Entrei para o banco de forma mais focada em funções operacionais, e aos poucos fui subindo de posição até chegar à gestão duma equipa comercial.

A mentoria, para mim, tem a ver com passar o conhecimento de forma prática, com foco no que é preciso para cumprir as metas comerciais. Claro que também se trabalha o lado humano, mas o meu foco é sempre no objetivo: ajudar a minha equipa a ter o melhor desempenho desejado. Procuro identificar as áreas em que cada um pode melhorar, seja na abordagem ao cliente ou no conhecimento dos produtos bancários, e dar o apoio necessário para que atinjam sempre as metas estabelecidas.

Q1.2: Como define a sua filosofia de liderança?

A minha filosofia de liderança é simples: a responsabilidade é de todos, mas a entrega dos resultados é o reflexo do meu trabalho. Como gestor, tenho de ser exigente, garantir que a equipa está focada e que os objetivos estão claros. O sucesso do balcão está diretamente ligado ao meu desempenho em liderar e motivar as pessoas, e é isso que me guia.

Tenho uma abordagem muito prática e orientada para o resultado, e acredito que a chave é estabelecer metas comerciais claras e desafiantes. Sei que não basta apenas dizer vamos vender mais, ou angariar mais. É preciso dar as ferramentas certas, manter a pressão positiva e garantir

que todos saibam exatamente o que têm de fazer para atingir as metas globais e contribuir para os objetivos do banco.

Q1.3: De que forma a sua liderança impacta no desenvolvimento e no comprometimento dos seus colaboradores?

A minha liderança impacta principalmente em motivar a equipa. Como estou sempre atento aos resultados e acabo por ser exigente com o cumprimento das metas, a equipa sabe que se quer crescer, tem de dar o seu melhor a cada dia. O comprometimento vem da forma como mantenho a pressão para que todos atinjam os objetivos, mas também pelo apoio contínuo para ajudar a superar dificuldades.

Eu sigo de perto o desempenho de cada um, fornecendo feedback direto e prático, oriento-os para que melhorem o desempenho, mas sempre com foco nos resultados. Quando uma pessoa atinge as metas, faço questão de reconhecer isso, mas também sou rápido a agir quando algo não está a funcionar. Isso cria um ambiente de alta performance, onde todos sabem que o esforço é recompensado, mas também que os erros têm de ser corrigidos rapidamente.

Q2.1: Na sua opinião, quais são os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento contínuo de um colaborador na sua organização?

No meu caso e acima de tudo, o foco está nas metas, a capacitação constante sobre os produtos financeiros que oferecemos e a prática diária com os clientes. O banco está em constante evolução, e nós, como equipa comercial, temos de estar sempre atualizados e preparados para adaptar-nos rapidamente às mudanças.

Além disso, é essencial manter uma boa dinâmica de comunicação. Para mim, a formação contínua é importante, mas o que faz a diferença é o acompanhamento constante do desempenho de cada colaborador e as correções rápidas quando é preciso. Quem quer crescer tem de estar sempre a aprender, a melhorar a abordagem e a entregar resultados.

Q2.2: E como equilibra o desenvolvimento de competências técnicas com as habilidades interpessoais e emocionais na sua equipa, utilizando a mentoria para promover esse equilíbrio?

No meu balcão, o foco está muito na parte técnica, ou seja, no conhecimento profundo dos produtos financeiros e na capacidade de os vender de forma eficaz. No entanto, sei que para fazer esse processo de forma eficaz, é preciso ter também boas habilidades interpessoais. A parte emocional e de relacionamento com os clientes não pode ser negligenciada.

A mentoria que dou na minha equipa foca-se muito em dar-lhes as ferramentas certas, com uma abordagem técnica, mas ao mesmo tempo ensinar-lhes como lidar com as emoções do cliente, como perceber as necessidades e dar respostas adequadas. Não podemos apenas empurrar produtos aos clientes; temos de perceber o que realmente precisam e fazer as recomendações certas de uma forma que seja assertiva.

Q2.3: Poderia também explicar as diferenças entre um desenvolvimento mais focado em objetivos e outro centrado nas competências dos seus colaboradores?

Quando falo de desenvolvimento focado em objetivos, estou a referir-me a metas claras e desafiadoras que as pessoas da minha equipa consigam atingir. Isso pode ser aumentar o número de contas abertas, melhorar as vendas de um determinado produto, ou melhorar a rentabilidade do balcão. Estes objetivos são o motor da nossa equipa, são a nossa missão.

Já o um desenvolvimento centrado nas competências é algo mais profundo e contínuo. Está relacionado com a formação, o conhecimento dos produtos, a capacidade de comunicação com os clientes, a gestão do tempo, etc. É um desenvolvimento mais a longo prazo, mas, no meu ponto de vista, ambos estão diretamente ligados. Não podemos ter um bom desempenho sem ter as competências necessárias para atingir as metas.

Q3.1: Quais as práticas de gestão e de mentoria que adota para garantir o comprometimento dos colaboradores?

Para garantir o comprometimento da minha equipa, adoto uma gestão muito orientada para resultados. Estabeleço metas claras e constantes e acompanho de perto o desempenho de cada colaborador. Faço reuniões regulares para analisar os resultados, dar feedback e discutir o que está a funcionar ou não. A minha mentoria é direta e prática, sempre focada em ajudar a equipa a melhorar a performance e a atingir as metas.

Além disso, a motivação é essencial. Quando alguém atinge ou ultrapassa as suas metas, faço questão de reconhecer isso publicamente, e reflete-se com os bónus e prémios trimestrais. Também sou um pouco exigente quando os resultados não são os esperados, porque sei que é necessário manter um ambiente competitivo, onde cada um sente que tem de dar o melhor de si para se destacar.

Q3.2: Como personaliza a sua abordagem de mentoria para as necessidades específicas de diferentes membros da equipa, considerando a diferença entre colaboradores focados em resultados e os mais centrados em competências?

Isso é crucial, principalmente porque, na minha equipa, temos pessoas com diferentes perfis. Para aqueles mais focados em resultados, a abordagem é direta: olho para os números, analiso o que está a faltar e oriento de forma a melhorar o desempenho. São os resultados que importam. Para os colaboradores que precisam de melhorar competências, a abordagem é diferente. Nesses casos, invisto mais tempo na formação, na prática de habilidades de comunicação, na abordagem ao cliente e em como conhecer melhor os produtos. O foco não é tanto na meta imediata, mas em como melhorar as competências ao longo do tempo para que as metas sejam mais facilmente alcançadas.

Q3.3: Como vê a integração do modelo de gestão por objetivos, orientado para resultados, nas suas práticas de mentoria e gestão?

Os objetivos é o pilar da minha gestão. É através das metas que a equipa se orienta e sabe o que é esperado. A minha prática como mentor gira em torno disso, porque sei que, sem objetivos claros, a motivação diminui e o desempenho cai. Eu uso a mentoria para ajudar a equipa a chegar lá, seja corrigindo uma abordagem ao cliente, seja sugerindo formas mais eficazes de promover um produto. A gestão por objetivos é o guia, mas a mentoria é o apoio contínuo para garantir que as metas são alcançadas de forma eficaz.

Q3.4: Como as abordagens de desenvolvimento humano e competências influenciam o comprometimento da sua equipa?

Estas influenciam diretamente o comprometimento da equipa porque, quando alguém sente que está a melhorar, a sua motivação aumenta. Porém, o que realmente impulsiona o comprometimento no meu caso é a ligação direta entre as competências adquiridas e a capacidade de atingir resultados. Acredito que, ao ajudar os colaboradores a melhorar as suas competências, estamos a dar-lhes as ferramentas para alcançar melhores resultados, e isso acaba por reforçar o compromisso com a equipa e os objetivos da organização.

Q4.1: Como acredita que a cultura organizacional na sua empresa ou equipa influencia as práticas de gestão e mentoria?

A cultura da minha equipa é muito focada nos resultados, o que está completamente alinhado com os meus objetivos. Valorizo muito o trabalho duro e a entrega, a cultura de alta performance também exige que o meu processo de mentoria seja mais prática e orientada para metas. Acredito que, sem uma cultura que valorize o desempenho e o resultado, seria difícil manter a motivação e alcançar as metas estabelecidas.

Q4.2: Como equilibra as expectativas de desempenho com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, especialmente em contextos com perfis diversos, ao integrar modelos de gestão focados em objetivos e práticas que atendem tanto aos resultados quanto ao cuidado com o desenvolvimento humano?

No meu caso, esse equilíbrio passa por garantir que todos saibam que, sem resultados, não há crescimento. No entanto, quando vejo que um colaborador precisa de melhorar em alguma área específica, dou-lhe o apoio necessário para o fazer e até mesmo acompanho e auxilio esse colaborador na intervenção com o cliente. A chave é manter as expectativas elevadas, mas dar as ferramentas e o tempo para que cada um se desenvolva nas áreas que mais necessita. O desempenho é sempre a prioridade, mas acredito que o desenvolvimento pessoal vai contribuir para melhores resultados no futuro.

Q5.1: Qual é o impacto das suas práticas de mentoria centradas no desenvolvimento humano, considerando a ligação com os objetivos e o comprometimento dos colaboradores?

A minha abordagem de mentoria tem um grande impacto na motivação e no comprometimento das pessoas da equipa. Quando essas pessoas sentem que estão a melhorar e a evoluir, o seu empenho aumenta. No entanto, o que mais impacto tem é o facto de a mentoria ser sempre orientada para um objetivo claro, os resultados. Quando os colaboradores vêem que as suas competências melhoram e ao mesmo tempo, os resultados começam a aparecer, o comprometimento cresce naturalmente.

Q5.2: Quais os resultados mais relevantes para si ao adotar um modelo híbrido que combine o foco em objetivos e o foco no desenvolvimento de competências?

Os melhores resultados que obtivemos com este modelo híbrido são a melhoria contínua nas vendas e na satisfação do cliente. O modelo híbrido permite-me ajustar a abordagem para cada pessoa da equipa. Para os mais focados em resultados, focamo-nos nas metas. Para os outros, investimos numa formação contínua para garantir que também tenham as competências necessárias para alcançar essas metas. Penso que seja uma equipa mais equilibrada, mais preparada e, acima de tudo, mais motivada.

Q6.1: Como vê a evolução das práticas de mentoria e gestão nos próximos anos, considerando o crescimento de novas abordagens e um ambiente organizacional mais dinâmico?

Vejo as práticas de mentoria a evoluírem para uma abordagem mais personalizada e rápida. A evolução vai permitir acompanhar o desempenho em tempo real, o que vai tornar a mentoria mais eficaz e adaptada às necessidades de cada pessoa da equipa.

Q6.2: Qual seria o equilíbrio ideal entre práticas focadas em resultados e em pessoas, tendo em conta as mudanças constantes nos paradigmas organizacionais e de mercado?

O equilíbrio ideal será sempre aquele que mantém as metas bem definidas e desafiadoras, mas que também se adapta às necessidades individuais de cada pessoa da equipa. O foco em resultados nunca pode cair, mas o cuidado com as pessoas deve ser adaptado ao contexto e ao perfil de cada um. É importante que todos se sintam que estão a crescer enquanto atingem os objetivos desejados.

B.3. Transcrição da Entrevista - Gestor C

Gestor C	
▪ Características do Entrevistado: 44 anos e com 19 anos de experiência, lidera uma equipa de 17 colaboradores numa indústria de mobiliário. Licenciado em Gestão de Pessoas, o seu foco está na gestão de recursos humanos, produtividade e eficiência operacional. A sua função de Encarregado Geral exige-lhe uma boa capacidade de gestão de operações e comunicação dentro da fábrica, garantindo que a produção decorra sem falhas e que a equipa esteja motivada e bem treinada para cumprir os objetivos de produção.	
Data e Hora: 19/01/2025 - 15h30m	Duração: 60 minutos

Q1.1: Poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional e como a mentoria – entendida como um processo de orientação personalizada para o desenvolvimento de competências – tem influenciado a sua abordagem em liderança?

A minha trajetória profissional nesta indústria começou há 19 anos, e ao longo deste tempo, fui sempre aprendendo e ajustei a minha forma de liderança. Entrei na indústria de mobiliário e rapidamente percebi que o sucesso da nossa equipa depende, em grande parte, do cuidado e atenção que damos a cada pessoa. O que mais me motiva é o bem-estar da equipa e, por isso, a minha abordagem tem sido sempre de apoio, confiança e proximidade. A mentoria tem sido uma ferramenta essencial para mim, pois acredito que cada pessoa tem algo único a oferecer. A minha principal função é orientá-los para o crescimento, não apenas no aspeto técnico, mas também no humano. A minha abordagem não é apenas a de liderar, mas sim de apoiar a evolução de todos.

Q1.2: Como define a sua filosofia de liderança?

A minha filosofia de liderança passa por ver a equipa como uma família. Acredito que, se criar um ambiente onde todos se sintam valorizados, respeitados e apoiados, conseguimos ir mais longe. Não sou um chefe distante, prefiro estar perto, ouvir as pessoas e garantir que têm tudo o que precisam para dar o seu melhor. Tento ser o mais transparente possível e mostro que posso contar com todos entregar a produção dentro das datas estabelecidas. A minha liderança baseia-se na confiança mútua, na colaboração e na honestidade. Se conseguimos estar unidos e focados nos objetivos, conseguimos ultrapassar qualquer desafio juntos.

Q1.3: De que forma a sua liderança impacta no desenvolvimento e no comprometimento dos seus colaboradores?

Eu acredito que quando cuidamos das pessoas, elas cuidam do trabalho. Tendo em criar um ambiente onde todos sintam que são importantes e que têm um papel fundamental no sucesso

da empresa. Isso, naturalmente, aumenta o comprometimento e a dedicação de cada um. Gosto de dar espaço para que cada pessoa produza no seu ritmo e partilhem entre si as suas técnicas individuais de produção, dentro das suas competências, e de oferecer o apoio necessário para que se sintam seguras e confiantes. Sinto que, ao tratar cada pessoa com respeito e consideração, elas ficam mais motivadas a dar o seu melhor, tanto no trabalho como no cumprimento das datas e qualidade do produto que produzimos.

Q2.1: Na sua opinião, quais são os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento contínuo de um colaborador na sua organização?

Para mim, o desenvolvimento contínuo dos colaboradores está muito ligado à formação constante, mas também à confiança que conseguimos transmitir. É essencial garantir que as pessoas têm as ferramentas certas e o conhecimento necessário para fazer o seu trabalho, mas igualmente importante é o ambiente em que trabalham. Quando sentimos que a equipa é apoiada e que há espaço para crescer, as pessoas tendem a procurar o seu próprio desenvolvimento. A comunicação aberta, a troca de informação constante e o reconhecimento são igualmente cruciais para que os colaboradores sintam que estão a evoluir, não só como profissionais, mas também como pessoas dentro da empresa.

Q2.2: E como equilibra o desenvolvimento de competências técnicas com as habilidades interpessoais e emocionais na sua equipa, utilizando a mentoria para promover esse equilíbrio?

Acredito que ambos os aspetos – técnicos e interpessoais – são essenciais para uma equipa forte e coesa. Tento equilibrar a formação técnica, que é essencial para a produção, com a promoção de habilidades interpessoais, como comunicação e trabalho em equipa. Quando faço a mentoria, falo muito sobre a importância de saber lidar com as diferenças e de construir boas relações, especialmente porque temos uma equipa diversa, com pessoas de diferentes origens. No dia a dia, procuro estar presente para orientar, apoiar e também ouvir, para que todos possam se sentir à vontade para melhorar tanto na parte técnica como na parte emocional, sempre com respeito e sem pressões desnecessárias.

Q2.3: Poderia também explicar as diferenças entre um desenvolvimento mais focado em objetivos e outro centrado nas competências dos seus colaboradores?

O desenvolvimento focado em objetivos é importante, porque temos metas a cumprir, e estas são fundamentais para a continuidade e crescimento da empresa, pois este mercado é muito concorrencial. Aos meus olhos um bom líder sabe que, para alcançar esses objetivos, é preciso

desenvolver as competências das pessoas. Quando nos focamos no desenvolvimento das competências, ajudamos os colaboradores a crescer de forma mais sustentável, a longo prazo, o que acaba por refletir diretamente nos resultados. Penso que a diferença está na abordagem, o foco nos objetivos é mais imediato e pragmático, enquanto o foco nas competências é um investimento no futuro, que vai permitir à equipa alcançar objetivos de uma forma mais natural e eficaz.

Q3.1: Quais as práticas de gestão e de mentoria que adota para garantir o comprometimento dos colaboradores?

Penso que o comprometimento vem do sentimento de pertença e reconhecimento. Logo, as minhas práticas de gestão e mentoria são focadas em dar apoio constantemente, fazer reuniões informais com a equipa para ouvir os desafios de cada um e garantir que todos sabem o quão importantes são para o sucesso coletivo. Tento criar um ambiente onde a comunicação é algo constante, não só para corrigir, mas também para reconhecer o bom trabalho. Quando as pessoas se sentem valorizadas, comprometem-se mais naturalmente com o objetivo geral. A minha abordagem tenta estar muito centrada na comunicação aberta e no apoio contínuo.

Q3.2: Como personaliza a sua abordagem de mentoria para as necessidades específicas de diferentes membros da equipa, considerando a diferença entre colaboradores focados em resultados e os mais centrados em competências?

Cada pessoa é única e tem as suas necessidades específicas, por isso tento adaptar a minha mentoria a cada situação. Para os colaboradores mais focados em resultados, a minha abordagem é mais prática e orientada para o cumprimento das metas, como as datas dos vários processos da produção e de entrada nas empreitadas, reforço ainda como podem melhorar os processos para alcançar essas datas. Já para aqueles mais centrados no desenvolvimento das suas competências, tento dar-lhes espaço para que se sintam seguros no seu crescimento, oferecendo a estes uma orientação sobre como podem melhorar as suas habilidades, seja na parte técnica ou nas suas competências de comunicação e colaboração. O objetivo é garantir que todos se sintam apoiados no seu percurso, seja para melhorar os resultados ou as suas capacidades profissionais.

Q3.3: Como vê a integração do modelo de gestão por objetivos, orientado para resultados, nas suas práticas de mentoria e gestão?

Vejo o modelo de gestão por objetivos como uma ferramenta essencial para garantir que a equipa esteja alinhada e focada nos resultados. No entanto, sempre que possível, tento integrar

este modelo de forma a não colocar pressão excessiva sobre as pessoas. O meu foco é mais em como podemos trabalhar juntos para atingir metas, mantendo um bom ambiente e respeito. Tento que a gestão por objetivos seja uma forma de nos guiar e não uma pressão. Através da mentoria, explico que os objetivos são importantes, mas também o desenvolvimento contínuo de cada um para garantir que podemos alcançar esses objetivos de forma eficaz e saudável.

Q3.4: Como as abordagens de desenvolvimento humano e competências influenciam o comprometimento da sua equipa?

Quando investimos nas pessoas conseguimos criar um ambiente de maior confiança e dedicação. As pessoas sentem que são valorizadas não apenas pelo que produzem, mas também pelo seu crescimento pessoal. Isso aumenta o comprometimento, pois todos se sentem parte de um projeto maior, onde podem evoluir tanto na sua carreira como na sua vida pessoal. O bem-estar da equipa é fundamental para que as pessoas se sintam motivadas a dar o seu melhor, e este é um dos pilares que trabalho de forma constante.

Q4.1: Como acredita que a cultura organizacional na sua empresa ou equipa influencia as práticas de gestão e mentoria?

A cultura organizacional da nossa equipa está muito focada no respeito mútuo, no trabalho em conjunto e no cuidado das pessoas. Isto influencia muito a minha prática de gestão e mentoria, porque, ao criar um ambiente onde todos se sentem à vontade para expressar as suas ideias e preocupações, a comunicação flui de forma mais eficaz. Quando todos se sentem parte de uma equipa, o trabalho acontece de forma mais natural e colaborativa. Acredito que a cultura de respeito e confiança mútua faz com que todos se sintam mais motivados e comprometidos, o que impacta diretamente os resultados.

Q4.2: Como equilibra as expectativas de desempenho com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, especialmente em contextos com perfis diversos, ao integrar modelos de gestão focados em objetivos e práticas que atendem tanto aos resultados quanto ao cuidado com o desenvolvimento humano?

O equilíbrio está na forma como lidamos com cada colaborador, como tenho uma equipa diversificada, tento sempre ser sensível às necessidades e características de cada um. É importante garantir que as expectativas de desempenho estão claras, mas também proporcionar tempo e espaço para que cada pessoa se desenvolva como profissional e como ser humano. Quando conseguimos equilibrar o foco nos resultados com o cuidado pelo bem-estar de cada

pessoa, criamos um ambiente mais saudável e produtivo, o que ajuda a alcançar as metas com mais eficácia.

Q5.1: Qual é o impacto das suas práticas de mentoria centradas no desenvolvimento humano, considerando a ligação com os objetivos e o comprometimento dos colaboradores?

O impacto acaba por ser bem positivo, acredito que quando cuidamos do desenvolvimento humano, as pessoas se sentem mais motivadas a alcançar os objetivos. Quando um colaborador percebe que a sua evolução pessoal e profissional é importante para a empresa, ele fica mais empenhado em dar o seu melhor. Além disso, quando temos uma equipa bem desenvolvida e equilibrada, atingimos os resultados de forma mais eficiente, pois todos estão comprometidos com o sucesso da equipa.

Q5.2: Quais os resultados mais relevantes para si ao adotar um modelo híbrido que combine o foco em objetivos e o foco no desenvolvimento de competências?

Os resultados mais relevantes são uma equipa mais equilibrada, mais motivada e com maior capacidade de adaptação. Quando conseguimos alinhar o foco nos objetivos com o desenvolvimento das competências, a equipa não só consegue atingir as metas com mais eficiência, mas também se sente mais satisfeita e realizada no processo. O modelo híbrido ajuda-nos a garantir que a equipa cresce de forma sustentável, sempre com o bem-estar e o sucesso da empresa em mente.

Q6.1: Como vê a evolução das práticas de mentoria e gestão nos próximos anos, considerando o crescimento de novas abordagens e um ambiente organizacional mais dinâmico?

Vejo que vão evoluir para um modelo mais personalizado, onde as evoluções dos meios digitais permitem ajudar a acompanhar de perto o desenvolvimento de cada colaborador, mesmo sendo nada humano. Contudo, acredito que a parte humana continuará a ser fundamental. As empresas terão de se adaptar a um ambiente de trabalho mais dinâmico, mas sem perder de vista os princípios de respeito, cuidado e valorização das pessoas.

Q6.2: Qual seria o equilíbrio ideal entre práticas focadas em resultados e em pessoas, tendo em conta as mudanças constantes nos paradigmas organizacionais e de mercado?

O equilíbrio ideal é aquele em que conseguimos alcançar os resultados, mas com um forte foco no cuidado das pessoas, sem estas não termos resultados. Quando conseguimos garantir que as pessoas estão bem, preparadas e motivadas, o cumprimento dos objetivos estará sempre

garantido. O desafio é conseguir alinhar os dois numa forma harmoniosa, sempre com a compreensão de que as pessoas são o maior ativo de uma organização.

B.4. Transcrição da Entrevista - Gestor D

Gestor D	
▪ Características do Entrevistado: com 43 anos, Engenharia Civil, lidera uma empresa de construção civil com 11 funcionários. A sua experiência na área da engenharia e gestão de obras permite-lhe coordenar equipas em diferentes tipos de projetos, focando-se na qualidade e nos prazos de execução. A empresa, de pequena dimensão, exige-lhe uma abordagem multifacetada, que inclui desde a gestão de pessoal e recursos até à negociação com fornecedores e clientes, sendo crucial a sua capacidade de resolver problemas de forma eficaz.	
Data e Hora: 21/01/2025 - 18h30m	Duração: 60 minutos

Q1.1: Poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional e como a mentoria - entendida como um processo de orientação personalizada para o desenvolvimento de competências - tem influenciado a sua abordagem em liderança?

Iniciei a vida profissional na empresa de construção do meu pai, onde hoje sou o gestor, e foi aí que aprendi um pouco de tudo sobre o mundo da construção e só depois é que fui estudar Engenharia Civil, que me deu uma base sólida de conhecimentos técnicos. Ao longo dos anos, ganhei experiência na gestão de obras, o que me permitiu assumir funções para coordenar as equipas. Comecei a gerir a empresa do meu pai há cerca de 10 anos, que, embora pequena, exige estar envolvido em todas as áreas, desde a gestão de pessoal até a negociação. A mentoria, neste contexto, tem sido um ponto importante para o meu desenvolvimento. Ao longo da minha carreira, o meu pai foi um dos meus mentores e que ajudou-me a melhorar não só as minhas competências técnicas, mas também a minha forma organizar as pessoas na empresa. Uma orientação mais personalizada é o que me permite melhorar a capacidade de lidar com os desafios no dia-a-dia e a tomar decisões mais acertadas, principalmente em termos da gestão das pessoas que tenho na empresa e prazos.

Q1.2: Como define a sua filosofia de liderança?

A minha filosofia é talvez pragmática e voltada para resultados. Acredito que o segredo para uma boa liderança é ser transparente, ouvir a equipa sobre o que possa ocorrer no dia-a-dia e ser permitir que eles consigam tomar decisões sozinhos, mas com fundamento. Para mim, é fundamental manter o pessoal motivado e acima de tudo focados nas metas, ao mesmo tempo que tentando manter um ambiente onde se possa aprender e evoluir. A liderança deve ter um equilíbrio entre a exigência dos resultados e o cuidado com eles.

Q1.3: De que forma a sua liderança impacta no desenvolvimento e no comprometimento dos seus colaboradores?

Penso que uma abordagem direta e prática tem um impacto positivo no desenvolvimento das pessoas que trabalham comigo. Por exemplo, muitos projetos exigem que o pessoal esteja bem coordenado e que todos saibam o que fazer em cada fase duma obra, faço questão de comunicar constantemente e orientar o pessoal sempre que considero necessário. Acaba por ajudar a criar um ambiente de confiança, onde o pessoal sabe que pode contar comigo, mas também sou exigente com resultados rápidos e de qualidade, pois ao dar-lhes autonomia a eles e confiança, acredito eu estou a criar uma espécie de compromisso com o que pretendo para a empresa.

Q2.1: Na sua opinião, quais são os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento contínuo de um colaborador na sua organização?

Como trabalharmos com diferentes tipos de projetos e trabalhos, o pessoal têm a oportunidade de aprender constantemente, pois tento partilhar com eles elementos técnicos e não só nas tarefas que eles fazem, mas também na forma como podem aprender com outras pessoas de outras empresas nossas parceiras e com fornecedores que apresentam novos produtos e que apresentam algumas inovações. Depois é importante garantir que tem de haver tempo suficiente para trocar informações e para discutir soluções, fazemos reuniões para esse efeito, muitas vezes informais nas obras, o que acaba por ajudar e criar um ambiente de aprendizagem.

Q2.2: E como equilibra o desenvolvimento de competências técnicas com as habilidades interpessoais e emocionais na sua equipa, utilizando a mentoria para promover esse equilíbrio?

O equilíbrio no mundo de construção civil, o trabalho em equipa é essencial. Procuro, através de algumas características de mentoria, incentivar o pessoal a desenvolver as habilidades técnicas deles, e com a rotina ao ensinar e explicar os métodos das coisas eles aumentam a capacidade de comunicação e resolvem os conflitos. Por exemplo, nas reuniões com eles, em equipa, além de discutir as questões técnicas, procuro a opinião deles sobre como podiam resolver um determinado desafio, isto aumenta a comunicação entre todos, e permite que eles se sintam mais valorizados, mesmo em momentos de pressão encontram soluções de forma mais eficaz.

Q2.3: Poderia também explicar as diferenças entre um desenvolvimento mais focado em objetivos e outro centrado nas competências dos seus colaboradores?

Mesmo eu tendo uma preocupação com a parte técnica e doutros pormenores de gestão, o foco nos objetivos tem a vantagem de ser muito claro. Estabeleço objetivos para cada empreitada e sei exatamente o que esperar de cada um deles, e também coloco eles numa posição se assumirem o compromisso com os objetivos. No entanto, o desenvolvimento voltado às competências vai além disso e trata-se de investir no potencial deles, penso que ajuda-os a crescer numa forma técnica, e melhora a tomada de decisões. Os dois são importantes, mas muitas vezes a dificuldade é cumprir com os prazos.

Q3.1: Quais as práticas de gestão e de mentoria que adota para garantir o comprometimento dos colaboradores?

Primeiro dar autonomia ao pessoal, penso que os faz sentir responsáveis pelas tarefas individuais, faço questão de estar disponível para orientações e esclarecimentos, o que é difícil, duma forma que eles se sintam motivados e capazes de tomar decisões sozinhos. Além disso, é fundamental existir boa comunicação, penso que aumenta o desenvolvimento deles de forma positiva. Por vezes faço por premiar o bom desempenho, ao cumprirem ou terminarem antes do tempo determinadas funções, reconheço publicamente o esforço deles, e também dou bónus financeiro. Esta abordagem tem ajudado a criar um ambiente de trabalho onde eles sentem-se valorizados.

Q3.2: Como personaliza a sua abordagem de mentoria para as necessidades específicas de diferentes membros da equipa, considerando a diferença entre colaboradores focados em resultados e os mais centrados em competências?

Para o pessoal mais focados nos resultados, tento ser mais direto, estabeleço objetivos claros e tento controlar o progresso das coisas. Dou-lhes também orientações específicas sobre como podem melhorar as tarefas. Para os mais preocupados no detalhe, a mentoria é focada como podem ser mais rápidos, dou-lhes algum espaço para aprender com os erros e incentivo a refletirem sobre as próprias habilidades, de preferência mais rápidos. Tento adaptar a abordagem consoante as necessidades e estilos de aprendizagem de cada um, mas sempre com o objetivo de ajudá-los a serem melhores.

Q3.3: Como vê a integração do modelo de gestão por objetivos, orientado para resultados, nas suas práticas de mentoria e gestão?

A gestão por objetivos penso que seja uma ferramenta importante para garantir que todos eles estão alinhados e preocupados nas mesmas metas. E isto é eficaz para medir o progresso e acaba por garantir que os prazos são cumpridos e de preferência que orçamentos não passem

dos valores previsto. Ao juntar isso com a mentoria, é preciso garantir que, ao atingir os objetivos, eles não se sintam pressionados a ponto de perderem a motivação e o foco. Logo a gestão por objetivos é sempre acompanhada pelas necessidades individuais de cada uma das pessoas das minhas equipas.

Q3.4: Como as abordagens de desenvolvimento humano e competências influenciam o comprometimento da sua equipa?

Se investir no desenvolvimento deles, eles sentem-se valorizados e mais comprometidos com os objetivos da empresa. Se eles sentem que estão a crescer em termos de competências técnicas, ficam mais motivados para dedicar-se e empenham-se nos resultados. O desenvolvimento humano permite criar um ambiente de trabalho mais coeso, onde todos sentem-se com parte de algo maior, e acredito que reforça o compromisso geral.

Q4.1: Como acredita que a cultura organizacional na sua empresa ou equipa influencia as práticas de gestão e mentoria?

Na minha empresa oriento essa cultura para o cumprimento de metas e nunca posso deixar de esquecer do trabalho em equipa, sem isso não conseguimos atingir as metas. E depois isso influencia diretamente a forma como faço a gestão das atividades diárias e a forma como aplico a mentoria, pois tento garantir que eles se sintam parte das coisas e que cada um deles tenha a oportunidade de contribuir com as opiniões, isso permite um ambiente onde eles estão motivados para alcançar os objetivos da empresa, e isso torna tudo mais eficaz.

Q4.2: Como equilibra as expectativas de desempenho com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, especialmente em contextos com perfis diversos, ao integrar modelos de gestão focados em objetivos e práticas que atendem tanto aos resultados quanto ao cuidado com o desenvolvimento humano?

O equilíbrio é uma das maiores dificuldades, especialmente numa empresa pequena como a minha, onde tenho uma equipa diversa em termos técnicos e culturais. Para fazer a gestão das expectativas de desempenho, procuro definir objetivos transparentes, mas sempre ter em conta a experiência e as competências deles. Ao mesmo tempo, mantenho um cuidado constante com o desenvolvimento deles, e que aprendam ao seu ritmo. Acredito também deve-se alinhar as necessidades do desempenho com o desenvolvimento deles, para manter a motivação e o compromisso no topo.

Q5.1: Qual é o impacto das suas práticas de mentoria centradas no desenvolvimento humano, considerando a ligação com os objetivos e o comprometimento dos colaboradores?

Essas práticas têm um impacto positivo no compromisso deles. Eles sentem que, para além de saberem que estou atento aos resultados e que de certa forma são avaliados, também os vejo como pessoas com potencial. Acabo por criar um ambiente de confiança mútua, onde eles estão dispostos a colaborar e da mesma forma chegar aos objetivos que proponho. Ao conjugar o desenvolvimento com os objetivos, é como um motor para o sucesso, pois eles sentem que o progresso individual fica ligado ao sucesso da empresa, e daí termos futuro.

Q5.2: Quais os resultados mais relevantes para si ao adotar um modelo híbrido que combine o foco em objetivos e o foco no desenvolvimento de competências?

Os mais relevantes são, sem dúvida, os melhores resultados nos projetos e metas. Eles tornam-se mais motivados, com um sentido de maior propósito, e isso leva ao aumento de produtividade e da qualidade que desejo na empresa. Ao combinar os dois, consigo alcançar os objetivos mais rapidamente, mas também garantir que eles crescem com a empresa, o que contribui para um ambiente de trabalho mais sustentável para o futuro.

Q6.1: Como vê a evolução das práticas de mentoria e gestão nos próximos anos, considerando o crescimento de novas abordagens e um ambiente organizacional mais dinâmico?

Quero crer que as práticas vão evoluir cada vez mais, e personalizada, onde vai-se reconhecer que os trabalhadores neste ramo, tenham um ritmo e uma forma de aprendizagem diferentes, e tornar-se-á mais dinâmico, e as empresas vão precisar de adaptar práticas de organização para atrair e manter os bons trabalhadores. Penso que a evolução tecnológica vai facilitar todo este processo, e que será mais flexível.

Q6.2: Qual seria o equilíbrio ideal entre práticas focadas em resultados e em pessoas, tendo em conta as mudanças constantes nos paradigmas organizacionais e de mercado?

O equilíbrio ideal seria aquele que valoriza a importância dos resultados e das pessoas como uma equipa. As empresas precisam de resultados rápidos e eficientes, mas não se pode perder de vista o bem-estar do pessoal. As mudanças nas empresas exigem que quem as lidera estejam atentos às necessidades dos trabalhadores e ao mesmo tempo focados em atingir os objetivos. O equilíbrio ideal é aquele em que os trabalhadores são desafiados a alcançar as metas, mas também terem o apoio necessário para se desenvolverem.

B.5. Transcrição da Entrevista - Gestor E

Gestor E	
▪ Características do Entrevistado: com 55 anos e 24 anos de experiência, é chefe de departamento numa empresa de contabilidade e fiscalidade, com 30 funcionários. Com uma licenciatura na área da Educação, este gestor transitou da carreira de professor para a área da gestão empresarial. A sua vasta experiência no setor permite-lhe lidar com questões complexas de fiscalidade e contabilidade, sendo responsável por coordenar a equipa e assegurar que todos os processos e normativas sejam cumpridos. A sua formação pedagógica também contribui para a sua capacidade de liderar e desenvolver competências dentro da sua equipa.	
Data e Hora: 20/01/2025 - 17h30m	Duração: 60 minutos

Q1.1: Poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional e como a mentoria tem influenciado a sua abordagem em liderança?

Claro! Comecei a minha carreira como professor no ensino secundário, dava aulas de Português e Francês, mas com o tempo percebi que queria outro tipo de desafio e acabei por fazer a transição para a área da gestão, em concreto para a contabilidade e fiscalidade. Já são muitos anos nisto, ao longo da minha trajetória, percebi à algum tempo que a chave para um bom trabalho estava na formação contínua e no desenvolvimento das competências certas. Hoje sou chefe de departamento e tenho a responsabilidade de garantir que as pessoas que estão comigo tenham as competências necessárias para entregar sempre um trabalho em condições. A mentoria tem sido uma ferramenta importante neste processo. Ao orientar os colegas, procuro sempre ajudá-los a adquirir as competências técnicas necessárias para fazer um bom trabalho.

Q1.2: Como define a sua filosofia de liderança?

A minha filosofia passa por garantir que os meus colegas tenham as competências necessárias para fazerem um trabalho em condições e dentro das normas fiscais. Eu acredito que, se eles tiverem bem preparados, com as ferramentas e a acompanhamento certo, eles conseguem dar o seu melhor. A liderança, para mim, é sobre como consigo ajudar cada um a crescer profissionalmente, como acredito que proporciono as condições certas, eles vão fazer um bom trabalho.

Q1.3: De que forma a sua liderança impacta no desenvolvimento e no comprometimento dos seus colaboradores?

A minha liderança tem impacto principalmente pela forma como sempre preocupo-me com a formação e o desenvolvimento dos colegas. Quando um deles tem as competências certas e sentem que estão a ser apoiados profissionalmente, eles sentem mais confiança e motivados. Isso acaba por refletir-se diretamente no comprometimento com o trabalho, porque sabem que estão a contribuir para a qualidade e sucesso da empresa.

Q2.1: Na sua opinião, quais são os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento contínuo de um colaborador na sua organização?

Para mim, o principal fator é a formação. Principalmente a parte fiscal está sempre a mudar, com novas legislações e procedimentos. Portanto, garantir que os meus colegas estão sempre atualizados com os conhecimentos mais recentes é fundamental. Além disso, dar-lhes a oportunidade de aplicar o que aprendem, de forma prática, é uma forma de garantir que o são mais eficazes.

Q2.2: E como equilibra o desenvolvimento de competências técnicas com as habilidades interpessoais e emocionais na sua equipa, utilizando a mentoria para promover esse equilíbrio?

Isso é essencial, e a mentoria tem um papel importante aqui. Enquanto formo os colegas em aspetos técnicos, como o domínio de legislações, também tento ajudá-los a desenvolver essas competências. Quando alguém tem as competências técnicas e sabe como interagir bem com os outros, o desempenho melhora de forma significativa. No papel de mentor procuro sempre encontrar esse equilíbrio, estou sempre atento aos aspetos técnicos e nas habilidades de interação que são essenciais para o trabalho em equipa.

Q2.3: Poderia também explicar as diferenças entre um desenvolvimento mais focado em objetivos e outro centrado nas competências dos seus colaboradores?

Um desenvolvimento focado em objetivos é essencial para um que o trabalho em equipa tenha uma direção correta. Acredito que é mais sustentável a para o crescimento da empresa quando a atenção é equilibrada com o desenvolvimento das competências dos meus colegas. Se nos concentrarmos nas metas a atingir, não nos podemos esquecer de estar atentos à formação, para que cada colega tenha a capacidade de alcançar os objetivos de forma mais correta. Ou seja, o desenvolvimento centrado nas competências permite preparar os meus colegas a terem um bom desempenho de forma constante.

Q3.1: Quais as práticas de gestão e de mentoria que adota para garantir o comprometimento dos colaboradores?

As práticas que adoto são principalmente na garantia de que cada um dos colegas tenha a formação e acompanhamento necessário para desempenhar o trabalho com confiança. Quando sinto que estes têm as competências técnicas e as ferramentas adequadas, o comprometimento acaba por se revelar. O papel da mentoria que aplico está muito voltado para o acompanhamento das habilidades técnicas e práticas, além de acompanhar o crescimento de cada um para que tenham a confiança necessária para fazer um bom trabalho.

Q3.2: Como personaliza a sua abordagem de mentoria para as necessidades específicas de diferentes membros da equipa, considerando a diferença entre colaboradores focados em resultados e os mais centrados em competências?

A personalização do papel da mentoria é importante. Para os colegas mais atentos nos resultados, procuro mostrar-lhes como podem melhorar a eficiência e a técnica, ajudando-os a atingir as metas com maior facilidade sem dúvida. Já aqueles mais centrados nas competências, o foco da mentoria vai para o seu desenvolvimento, permitindo que estejam sempre preparados para lidar com as tarefas mais complexas.

Q3.3: Como vê a integração do modelo de gestão por objetivos, orientado para resultados, nas suas práticas de mentoria e gestão?

Um modelo de gestão por objetivos é bom para medir o progresso, mas acredito que deve ser complementado com a formação contínua e o crescimento das competências. No dia-a-dia, integro esses objetivos com forma de garantir que os meus colegas estão preparados para atingi-los de forma adequada. Eu em vez de apenas acompanhar o desempenho, pretendo garantir que os meus colegas estão bem preparados com as competências ideias para fazerem um bom serviço.

Q3.4: Como as abordagens de desenvolvimento humano e competências influenciam o comprometimento da sua equipa?

Quando os colegas sentem que estão a evoluir, sejam em termos técnicos ou nas habilidades, eles sentem-se mais motivados a contribuir para o sucesso da empresa e dos clientes. Portanto, ao investir no desenvolvimento das competências, estou a garantir que os colegas estão mais preparados porque sabem que o crescimento profissional está diretamente ligado ao seu desempenho no trabalho.

Q4.1: Como acredita que a cultura organizacional na sua empresa ou equipa influencia as práticas de gestão e mentoria?

Sem duvida que tem um forte impacto nas nossas práticas. Na equipa, temos um foco muito grande em aprender e em partilhar conhecimentos técnicos. Isto reflete-se no dia-a-dia na forma como lido com eles, pois a cultura tento aplicar facilita o processo como mentor. Se os colegas estão dispostos a aprender, a melhorar e a evoluir, o trabalho de mentor torna-se muito mais eficiente.

Q4.2: Como equilibra as expectativas de desempenho com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, especialmente em contextos com perfis diversos, ao integrar modelos de gestão focados em objetivos e práticas que atendem tanto aos resultados quanto ao cuidado com o desenvolvimento humano?

Na minha maneira de ver, o equilíbrio vem da ideia de que para atingir os resultados, os colegas precisam estar bem preparados e formados, mesmo que tenhamos objetivos claros, nunca podemos esquecer o desenvolvimento das competências deles. Isso não significa abdicar das metas, mas garantir que todos têm o apoio e a formação adequada para serem bem-sucedidos. Em contextos diversos, é ainda mais importante personalizar o desenvolvimento para que cada um tenha a preparação necessária para cumprir com os objetivos.

Q5.1: Qual é o impacto das suas práticas de mentoria centradas no desenvolvimento humano, considerando a ligação com os objetivos e o comprometimento dos colaboradores?

Quando as práticas de mentoria estão centradas com o comprometimento dos meus colegas, o impacto é mais positivo, pois eles sentem que melhoram. O que traz confiança e, consequentemente, um maior comprometimento com os objetivos da empresa. Se eles têm as competências certas, conseguem atingir as metas, e isso cria um ciclo continuo de pessoas motivadas.

Q5.2: Quais os resultados mais relevantes para si ao adotar um modelo híbrido que combine o foco em objetivos e o foco no desenvolvimento de competências?

Os mais relevantes são, sem dúvida, a melhoria em alcançar metas com um trabalho de qualidade. Quando combinamos o foco nos resultados com o desenvolvimento de competências, conseguimos atingir os melhores resultados. O modelo híbrido garante que todos nós, sejamos mais bem preparados para enfrentar os desafios diários, sem perder de vista o compromisso com os resultados.

Q6.1: Como vê a evolução das práticas de mentoria e gestão nos próximos anos, considerando o crescimento de novas abordagens e um ambiente organizacional mais dinâmico?

Vejo essas práticas a evoluírem para um modelo cada vez mais focado no desenvolvimento das pessoas, numa forma mais dinâmica, o que permite melhorar a capacidade de adaptação deles. A mentoria vai ser tornar-se mais individual e personalizada de forma a garantir que todos os elementos numa equipa tenham as habilidades adequadas para enfrentar todos os desafios.

Q6.2: Qual seria o equilíbrio ideal entre práticas focadas em resultados e em pessoas, tendo em conta as mudanças constantes nos paradigmas organizacionais e de mercado?

O equilíbrio certo não existe, mas o ideal seria em forma de alcançar bons resultados e termos as pessoas bem preparadas. Devemos também garantir que as pessoas na equipa tenham as competências adequadas para atingir os objetivos da empresa e a satisfação dos clientes. Ao equilibrar o desenvolvimento das pessoas na equipa com as metas, conseguimos um resultado sustentável.

B.6. Transcrição da Entrevista - Gestor F

Gestor F	
Características do Entrevistado: com 50 anos, é responsável pela gestão de uma empresa de transportes de passageiros, conta com 10 anos de experiência na área e supervisiona uma equipa de 6 funcionários. O seu trabalho envolve a formação dos colaboradores, sendo responsável pela sua orientação e desenvolvimento profissional. Apesar de ter apenas o 12º ano de escolaridade, o gestor demonstra uma forte capacidade de liderança prática, com foco na segurança e eficiência operacional no setor de transportes.	
Data e Hora: 22/01/2025 - 18h00m	Duração: 60 minutos

Q1.1: Poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional e como a mentoria - entendida como um processo de orientação personalizada para o desenvolvimento de competências - tem influenciado a sua abordagem em liderança?

A parte maior parte da minha vida profissional foi como formador num grande grupo de supermercados, onde aprendi muito sobre a gestão de pessoas e a importância de uma boa comunicação. Depois, decidi abrir uma empresa de transportes de passageiros, fez este ano 10 anos. Quando passei pela área dos supermercados, tinha como função a supervisão de um pequeno grupo e, ao longo dos anos, fui adquirindo mais responsabilidades. Hoje, além de supervisionar as pessoas que trabalham comigo, sou responsável pela formação deles, assim como faço a gestão das rotas e controlo a frota.

A mentoria, na minha forma de ver é de certa forma ajudar as pessoas a melhorar o seu trabalho, tento ter um papel mais de orientador, conforme eles necessitem de mim. Tento partilhar aquilo que aprendi ao longo da minha carreira, para que cada um deles se sinta apoiado.

Q1.2: Como define a sua filosofia de liderança?

A minha filosofia de liderança é passa por ouvir as pessoas e estar disponível para apoiar os meus funcionários. Para liderar bem, eu preciso de estar próximo deles, mostrar respeito e confiança. Valorizo muito a honestidade e a transparência e tento sempre ser um exemplo para os meus funcionários, e procuro que sejam profissionais e cordiais com os nossos clientes. Faço por equilibrar as coisas, pois sei que um funcionário bem apoiado vai trabalhar com mais empenho.

Q1.3: De que forma a sua liderança impacta no desenvolvimento e no comprometimento dos seus colaboradores?

A minha maneira de liderar é pela positiva com os meus funcionários porque tento sempre estar ao lado deles para ajudar e ensinar o que sei. Faço questão de perceber quais as dificuldades que eles têm, mas também aproveitar as qualidades deles, para orientar e apoiar da melhor forma. Depois quando eles se sentem acompanhados o compromisso deles aumenta, e eles sabem que podem contar comigo. Sempre que tenho oportunidade, tento reconhecer os bons resultados, atribuo bónus semanais, acho que com isso é uma forma de incentivar o esforço de cada um deles.

Q2.1: Na sua opinião, quais são os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento contínuo de um colaborador na sua organização?

Para mim, o desenvolvimento contínuo está muito relacionado com a vontade de aprender e a motivação para melhorar. Procuro proporcionar aos meus funcionários oportunidades de formação, mas também acredito que o resto vem com a prática, do dia-a-dia.

Q2.2: E como equilibra o desenvolvimento de competências técnicas com as habilidades interpessoais e emocionais na sua equipa, utilizando a mentoria para promover esse equilíbrio?

Para equilibrar as coisas, tento sempre promover a formação em ambos os aspetos. A parte técnica é fundamental, especialmente neste setor, onde a segurança e a eficiência em cumprir horários são essenciais. A mentoria é fundamental na fase inicial, com o decorrer dos processos acaba por ser mais de supervisão, depois permite-me adaptar a formação às necessidades de cada funcionário, e mais personalizada.

Q2.3: Poderia também explicar as diferenças entre um desenvolvimento mais focado em objetivos e outro centrado nas competências dos seus colaboradores?

Para mim é bastante importante, pois dá uma direção clara e permite medir o trabalho, também acredito que o desenvolvimento das competências deles é essencial, pois são essas que os permitem atingir os objetivos, pois muitas das vezes são eles que trazem novos clientes para a nossa carteira de clientes. Por isso, procuro o máximo equilibrar os objetivos com as competências, o que permite que todos beneficiem disso, tanto os funcionários como a empresa, graças às competências técnicas e humanas, o que mantém o nosso sucesso.

Q3.1: Quais as práticas de gestão e de mentoria que adota para garantir o comprometimento dos colaboradores?

As práticas de gestão que utilizo são baseadas na confiança e autonomia. Procuro que exista um ambiente com uma comunicação fluída e onde todos se sintam à vontade para partilhar as novas ideias e preocupações. Em termos da mentoria, marco presença no dia-a-dia, e ajudo a resolver problemas e a orientar quando têm dificuldades. Tento também ser flexível, adaptando a minha abordagem conforme as necessidades de cada funcionário.

Q3.2: Como personaliza a sua abordagem de mentoria para as necessidades específicas de diferentes membros da equipa, considerando a diferença entre colaboradores focados em resultados e os mais centrados em competências?

A personalização depende muito do perfil de cada funcionário. Eles sabem quanto mais serviços têm mais será os ganhos de cada um, logo eles estão mais atentos nos resultados, a minha forma orientar acaba por passar em ajudá-los a atingir os objetivos de forma mais eficiente, enquanto, outros mais preocupados com a eficiência, posso assim dedicar mais tempo ao desenvolvimento das competências individuais. Como cada pessoa é única, é por isso que tento adaptar-me de forma a orientar de acordo com o que cada um precisa.

Q3.3: Como vê a integração do modelo de gestão por objetivos, orientado para resultados, nas suas práticas de mentoria e gestão?

Acredito que o modelo de gestão por objetivos é importante, pois procuramos a maior rentabilização financeira, o que ajuda a manter todos alinhados com a empresa. Tento integrar este modelo nas minhas práticas de mentoria de forma que os objetivos sejam claros, mas tenho de ter uma preocupação que os funcionários tenham as capacidades adequadas. A combinação de resultados com o bem-estar deles resulta, na minha opinião, o grupo fica mais motivado e com melhores resultados.

Q3.4: Como as abordagens de desenvolvimento humano e competências influenciam o comprometimento da sua equipa?

Acredito que para o desenvolvimento humano, assim como das competências deles tem um impacto maior no comprometimento deles. Quando os funcionários sentem que os valorizamos e os reconhecemos, estes estão mais alinhados com os objetivos duma empresa. Pois o segredo passa em mostrar que cada funcionário é importante, não só para os resultados financeiros da empresa, mas também para o desenvolvimento pessoal deles.

Q4.1: Como acredita que a cultura organizacional na sua empresa ou equipa influencia as práticas de gestão e mentoria?

A cultura organizacional da nossa empresa é muito voltada para o trabalho individual e a colaboração de grupo, o que influencia diretamente as práticas de gestão e mentoria, ao permitir um ambiente onde os funcionários sintam apoio, respeito e liberdade em tomar decisões operacionais. A nossa cultura passa por incentivar a troca de ideias e oportunidades, o que ajuda com a comunicação, e isso melhora a gestão e o desenvolvimento.

Q4.2: Como equilibra as expectativas de desempenho com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, especialmente em contextos com perfis diversos, ao integrar modelos de gestão focados em objetivos e práticas que atendem tanto aos resultados quanto ao cuidado com o desenvolvimento humano?

Equilibrar as expectativas de desempenho com o desenvolvimento pessoal dos funcionários é um desafio. Procuro explicar de forma clara quais são os objetivos, ao mesmo tempo demonstrar como o desenvolvimento individual é importante. Acho que o segredo é dar espaço para que cresçam, mas sem deixar de lado as metas da empresa, que em 2025 será aumentar os resultados 10%, com a admissão de mais funcionários e aumentar a frota.

Q5.1: Qual é o impacto das suas práticas de mentoria centradas no desenvolvimento humano, considerando a ligação com os objetivos e o comprometimento dos colaboradores?

Quando as práticas de mentoria são centradas no desenvolvimento humano, vai impactar no comprometimento e isso é bem positivo. Vejo que os funcionários sentem-se motivados e com vontade de dar o seu melhor, o que é saudável e produtivo.

Q5.2: Quais os resultados mais relevantes para si ao adotar um modelo híbrido que combine o foco em objetivos e o foco no desenvolvimento de competências?

O modelo híbrido tende sempre a ser mais eficaz e equilibrado. Manter a atenção voltada aos resultados, ao mesmo tempo que se apoia o desenvolvimento dos funcionários, permite ter bons resultados com aqueles que se sentem mais realizados, e isso promove a motivação.

Q6.1: Como vê a evolução das práticas de mentoria e gestão nos próximos anos, considerando o crescimento de novas abordagens e um ambiente organizacional mais dinâmico?

Essa evolução acaba por ser mais orientada para as pessoas, sem elas será difícil de atingir bons resultados. As empresas precisam de se adaptar às mudanças e às necessidades das novas gerações, principalmente no que diz respeito ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Q6.2: Qual seria o equilíbrio ideal entre práticas focadas em resultados e em pessoas, tendo em conta as mudanças constantes nos paradigmas organizacionais e de mercado?

O equilíbrio ideal é sempre aquele que considera as necessidades das empresas e do desenvolvimento dos funcionários, pois se cuidarmos das pessoas, os resultados vêm com elas. O ponto de equilíbrio passa por motivar todos a contruírem com o seu melhor, assim como a empresa como para que eles evoluam.