



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

Avaliação da Sua Implementação numa Empresa de Produtos Químicos para
Construção Civil

Bernardo de Souza Joaquim Junior

Orientadora: Prof.^a Doutora Isabel Pinto dos Reis

Santarém, julho 2024



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

Avaliação da Sua Implementação numa Empresa de Produtos Químicos para
Construção Civil

Bernardo de Souza Joaquim Junior

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em
Gestão de Empresas sob a orientação da Prof (a). Doutora Isabel Pinto dos Reis

Santarém, julho 2024

RESUMO

A gestão de competências tem-se consolidado como uma prática essencial nas estratégias de desenvolvimento organizacional, com o objetivo de alinhar as habilidades dos funcionários aos objetivos estratégicos das empresas. Este estudo qualitativo visa avaliar a eficácia da matriz de competências implementada na empresa em 2020, através das percepções dos diretores da mesma. Utilizando, numa abordagem qualitativa, o método da análise de conteúdo, foram exploradas as experiências e opiniões dos líderes da organização sobre a implementação, os desafios enfrentados e os impactos na gestão de talentos. A análise dos dados revelou uma visão detalhada das práticas e obstáculos associados à aplicação da matriz de competências, oferecendo insights valiosos para o aprimoramento das estratégias de gestão. As conclusões do estudo destacam a importância de uma abordagem contextualizada e adaptativa na implementação de ferramentas de desenvolvimento organizacional, proporcionando recomendações práticas para gestores e literatura acadêmica.

Palavras-chave: Competências, Desempenho, Estudo Qualitativo, Desenvolvimento Organizacional, Avaliação Qualitativa

ABSTRACT

Competency management has emerged as a crucial practice in organizational development strategies, aiming to align employees' skills with the strategic goals of companies. This qualitative study seeks to evaluate the effectiveness of the competency matrix implemented at company in 2020, through the perspectives of its directors. Using content analysis methodology, the study explores the experiences and opinions of organizational leaders regarding the implementation, challenges faced, and impacts on management. Data analysis provided a detailed view of the practices and obstacles associated with the application of the competency matrix, offering valuable insights for improving people management strategies. The study's conclusions highlight the importance of a contextualized and adaptive approach in implementing organizational development tools, providing practical recommendations for managers and academic literature.

Keywords: Skills, Performance, Qualitative Study, Organizational Development, Qualitative Assessment

AGRADECIMENTOS

Rompida a fita de chegada académica do mestrado. Marcado esse período por muitos desafios, um dos maiores foi sair do meu país e escolher Portugal como a terra amada para vida com a minha família. Houve muitos momentos em que suscitou o desejo de desistir, porém tendo em vista aspirações e objetivos juntamente com o ardor de vitória, logo esse pensamento já desapareceria. Não posso deixar de agradecer aos que de alguma forma contribuiu para a conclusão desse objetivo pessoal.

A Deus, que com sua misericórdia mandou o seu filho para nos ensinar o caminho da retidão e não nos deixar abalar pelas intempéries inerentes à vida.

A minha mãe Maria, poeta, pelo qual sempre me auxiliou nas interpretações e por consequência definir as ações exigidas para cada situação vivida. Meu pai Bernardo, que na simplicidade e do silêncio ensinou a retidão e o real sentido da palavra resiliência. A meus irmãos Juliano e Gisele, por sempre estarem disponíveis e com abraço amigo.

A minha esposa Camila e filho Bernardo Terceiro por estarem sempre ao meu lado e aceitarem o desafio de uma imigração, com todas as suas lutas diárias. Não esquecendo o aceite da indisponibilidade por conta do desafio de estar estudando. Eles sabem e sentem o grande desafio que foi planejar, estruturar e continuar com esse sonho pessoal, que hoje se transformou no familiar. Não podendo deixar de expressar o fato de suportarem junto comigo, a perda de meus amados mãe, pai e vó materna, ainda no Brasil, durante o processo de planejamento para início do mestrado em Portugal.

Ao *Instituto Superior de Gestão e Administração, ISLA* Santarém onde essa jornada no mestrado de gestão de empresas foi possível. Juntamente a todo o seu corpo docente, direção e administração.

Em especial a minha orientadora Prof (a). Doutora Isabel Pinto dos Reis, com sua energia contagiante, disponibilidade e empatia. Só foi possível concretizar este sonho e qualidade de dissertação através de sua orientação. Certo de que és uma profissional diferenciada com extremo domínio sobre os assuntos pelo qual ama e leciona.

Por fim, a todos aqueles que de alguma forma direta ou indireta ajudaram, para que eu obtivesse êxito.

ÍNDICE

RESUMO.....	III
AGRADECIMENTOS	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS.....	VIII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 GLOBALIZAÇÃO E PANDEMIA.....	4
1.2 GESTÃO DE PESSOAS	6
1.3 RESILIÊNCIA INDIVIDUAL E DAS EMPRESAS	7
1.4 CONTRATO PSICOLÓGICO.....	8
1.5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E ORGANIZACIONAIS	9
1.6 APRENDIZAGEM	11
1.7 COMPETÊNCIA.....	12
1.8 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS	22
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA.....	23
2.1 MÉTODO QUALIATIVO	24
2.1.1 Principais Características dos Métodos Qualitativos.....	24
2.1.2 Técnicas Comuns nos Métodos Qualitativos.....	24
2.1.3 Vantagens e Desvantagens dos Métodos Qualitativos	25
2.2 O ESTUDO DE CASO.....	26
2.2.1 Instrumento de Recolha de Dados.....	27
2.2.2 Justificativa para a Utilização do Questionário	28
2.2.3 Caracterização Da Amostra.....	29
2.3 CONTEXTO APLICACIONAL - A EMPRESA PESQUISADA	30
2.3.1 Criação e Implementação da Matriz de Competencia na Empresa Pesquisada.....	31
2.3.2 Importância da Competência no Contexto Organizacional.....	31
2.3.3 Processo de Criação da Matriz de Competências.....	32
2.3.4 Definições de Comportamentos Observáveis	33

2.3.5 <i>Definição da Escala e da Avaliação</i>	34
2.3.6 <i>Implementação da Matriz de Competências</i>	34
2.3.7 <i>Conclusão com a Implementação da Matriz de Competência</i>	35
CAPÍTULO 3 - RESULTADOS	36
3.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO	47
4.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	51
4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	54
4.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	55
BIOGRAFIA	57
ANEXOS	66
QUESTÕES E RESPOSTAS DE CADA DIRETOR	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Ciclo de Estratégia e Competência</i>	10
Figura 2 <i>Relação Entre Aprendizagem e Competência</i>	12
Figura 3 <i>Os Três Eixos da Competência</i>	13
Figura 4 <i>Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e Organização</i>	14
Figura 5 <i>Perspectivas de Abordagem da Competência</i>	20
Figura 6 <i>Organograma da Empresa Pesquisada</i>	27
Figura 7 <i>Processo de Discussão e Alinhamento</i>	33
Figura 8 <i>Etapas para Implementação da Matriz de Competência</i>	35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 <i>Competências para o Profissional</i>	15
Tabela 2 <i>Evolução do Conceito de Competência</i>	17
Tabela 3 <i>Quatro Perspetivas de Abordagem da Competência</i>	19
Tabela 4 <i>Tipologias de Competência</i>	21
Tabela 5 <i>Visões Conceituais nas Competências Transversais</i>	21
Tabela 6 <i>Resumo da Análise de Conteúdo</i>	40
Tabela 7 <i>Avaliação da Compreensão e Desafios</i>	41

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão por competências emergiu como um pilar fundamental nas estratégias de desenvolvimento organizacional, refletindo a necessidade crescente de alinhar as competências e capacidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos das empresas. Esta abordagem tem sido amplamente estudada e aplicada em diversos contextos organizacionais, destacando-se como uma prática essencial para a maximização do potencial humano e sustentabilidade competitiva. Estudos recentes, como os de (Silva, 2018) e (Oliveira, 2019), corroboram a importância de uma matriz de competências bem estruturada, evidenciando sua eficácia na identificação de lacunas de habilidades e na promoção do desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

No entanto, apesar do consenso sobre a relevância dessa ferramenta, ainda existe uma lacuna significativa na literatura no que diz respeito à implementação prática de matrizes de competências, especialmente em empresas de médio porte. As peculiaridades culturais, econômicas e estruturais das organizações requerem uma investigação mais aprofundada para compreender como essas matrizes são aplicadas e quais os desafios enfrentados durante sua implementação. Este estudo visa preencher esta lacuna, oferecendo uma análise detalhada e contextualizada da aplicação de uma matriz de competências na empresa no ano de 2020, bem como expressar as dificuldades ainda que se possuam após 4 anos de sua implementação.

O objetivo geral deste estudo é avaliar a efetividade da matriz de competências implementada em 2020. Especificamente, procurou-se: (1) identificar os principais desafios encontrados na implementação da matriz; (2) avaliar os impactos desta ferramenta na gestão de talentos; (3) propor melhorias com base nas percepções dos diretores da empresa; e (4) dar sugestões de estudos futuros. Ao adquirir uma compreensão aprofundada destas questões, espera-se que contribua tanto para a prática empresarial como para o avanço acadêmico na área da gestão de competências.

A escolha de uma abordagem qualitativa para esta pesquisa justifica-se pela necessidade de explorar as experiências, opiniões e significados subjetivos dos diretores da empresa. A pesquisa qualitativa é particularmente eficaz na captação da complexidade e riqueza das percepções individuais, permitindo uma análise detalhada das nuances e particularidades do contexto organizacional estudado. Para tal, será utilizando, numa abordagem qualitativa, o

método da análise de conteúdo, sendo os diretores da empresa, como método de recolha de dados. Este método permite uma discussão aprofundada sobre o tema, mediada por um moderador, e é especialmente útil para explorar as dinâmicas e interações entre os participantes, proporcionando uma visão mais completa e integrada das questões em análise.

A implementação da matriz de competências na empresa em 2020 oferece um caso de estudo único, permitindo uma avaliação crítica e reflexiva da sua eficácia e dos desafios enfrentados. A análise dos dados recolhidos através de uma abordagem qualitativa, o método da análise de conteúdo, permitirá identificar não só as perceções gerais dos diretores, mas também as especificidades que podem influenciar a eficácia da matriz de competências em diferentes contextos organizacionais.

A estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: no capítulo 1, será apresentada uma revisão da literatura relevante, abrangendo os conceitos e teorias fundamentais sobre gestão de competências e metodologia de pesquisa qualitativa. O capítulo 2 detalha a metodologia utilizada, explicando o processo de recolha e análise de dados. O capítulo 3 discute os resultados obtidos, oferecendo uma interpretação crítica e contextualizada das perceções dos diretores. Finalmente, o capítulo 4 apresenta as conclusões e recomendações do estudo, destacando as contribuições para a prática organizacional e as implicações para pesquisas futuras.

Em síntese, este estudo pretende oferecer uma contribuição significativa para a compreensão da implementação de matrizes de competências em contextos organizacionais específicos, fornecendo insights valiosos para gestores e académicos interessados em melhorar as práticas de desenvolvimento de competências nas empresas.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A Nova Economia Mundial combinou a crescente globalização, as tecnologias avançadas e novas formas de organização corporativa de modo a redefinir o papel do gerenciamento de operações. Cada um desses elementos já existia, mas o que tornou a Nova Economia Mundial diferente foram as novas formas dos três se entrelaçarem em arranjos complexos criando setores industriais e abordagens de negócios (Hayes et al., 2005). Na velha economia, a unidade organizacional de análise era uma unidade de operação (uma fábrica, uma companhia, uma divisão, unidade de negócios); a maior responsabilidade dos gerentes de operações era controlar o fluxo de materiais (e/ou informações) por meio de uma sequência de etapas de processo; a maior preocupação dos gerentes de operações era reduzir a variável custo de produção; e os concorrentes eram inimigos. Na Nova Economia Mundial, o papel da gestão de operações se expandiu para facilitar e estimular a produção e entrega de produtos compatíveis, reforçadores, por meio de uma organização virtual de parcerias e alianças dentro de um grupo móvel de empresas fornecedoras de produtos/serviços complementares e de concorrentes que, por vezes, cooperam entre si (Hayes et al., 2005). Com a globalização, tornou-se uma tendência mundial a emergência de pequenas e médias empresas ativas internacionalmente. Mas, apesar dessas empresas estarem se tornando participantes críticos nas economias nacionais e nos negócios mundiais, até o momento, pouco se sabe a respeito de como elas operam e prosperam diante da globalização. Percebe-se que a complexidade das operações em ambientes globalizados é consideravelmente mais onerosa para as pequenas e médias empresas do que para as grandes empresas, e que o sucesso depende em grande parte da formulação e implementação de suas estratégias (Knigh, 2000)

1.1 Globalização e Pandemia

A palavra globalização possui mais de um significado segundo diversos aspetos, como o sociológico, o económico e o político. Globalização pode ser definido como sendo: intercâmbio económico e cultural entre diversos países, devido à informatização, ao desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte, à ação neocolonialista de empresas transnacionais e à pressão política no sentido da abdicação de medidas protecionistas (Houaiss, 2024) .

Espécie de mercado financeiro mundial criado a partir da união dos mercados de diferentes países sem a quebra das fronteiras entre esses mercados onde a integração é cada vez maior das empresas gerando o livre-comércio e de diminuição da presença do Estado, podendo desta forma operar simultaneamente em muitos países diferentes e explorar em vantagem própria as variações nas condições locais. A competição em muitas indústrias (referindo a produtores de mercadorias ou serviços) internacionalizou-se: as empresas desenvolvem seus produtos com intuito da competição global, seus resultados e vendas atingem níveis mundiais, as compras de insumos, matéria-prima e componentes são previamente avaliadas e adquiridas no mercado global, as operações são executadas em qualquer local do globo cujo avaliação de custos foi mais positiva, são formadas alianças com empresas de outros países para se ter acesso às vantagens desses outros locais. (Michael E. Porter, 1993).

A tecnologia e o maior acesso a informação unido a profissionais qualificados, são importantes componentes para a globalização. Para empresa se manter competitiva, precisa-se estar atenta as evoluções internas e externas. Antes de importar conhecimentos externos é preciso preparar os funcionários previamente para que possam compreender e absorver de forma satisfatória o que for transmitido.(Jansen et al., 2005a).

Tendo em vista que dentro do cenário empresarial a globalização afeta negócios e pessoas. Desta forma não se pode esquecer um dos momentos mais críticos, que certamente marca como evento negativo do século vinte onde ficou evidenciado a fragilidade económica, bem como o das pessoas que foi a Covid-19.

A doença provocada pelo Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) foi identificada pela primeira vez em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na China, e em janeiro de 2020 a World Health Organization (WHO, 2020a) declarou-a como uma emergência em saúde pública de interesse internacional. Já a esta altura a WHO (2020a) alertava para o fato de esta crise estar gerando estresse na população. Em Portugal, o primeiro caso da COVID-19

foi registado em 2 de março de 2020. Pouco depois, em 11 de março, a epidemia passou a ser considerada uma pandemia pelo diretor-geral da Organização Mundial de Saúde, Tedros Adhanom Ghenreyesus, uma vez que a doença tinha provocado, até aquela data, mais de 118 mil infetados em 114 países e 4.291 mortes.

Em Portugal, em 4 de abril de 2020, estavam registados 10.524 casos confirmados e 81.087 casos suspeitos, com 266 mortes e 75 pessoas recuperadas (Maia & Dias, 2020). A disseminação da pandemia da Covid-19 no início de 2020 dificultou muito as atividades das empresas de forma que em poucas semanas, as organizações tiveram que revisar toda sua cadeia produtiva (Angel & Amaya, 2020).

Em março de 2020 a Organização Mundial de Saúde declarou situação de pandemia e recomendou o isolamento social, a fim de refrear o aumento dos infetados e consequentemente reduzir o número de óbitos. Essa recomendação gerou de forma abrupta uma reação das empresas, onde tiveram que remodelar suas atividades a fim de mantê-las ativas (Lucca, 2020). O aumento dos desafios comportamentais e emocionais no âmbito social, competitividade econômica, restrições sanitárias, políticas e normas emergenciais a fim de manter o emprego e renda unido a necessidade de acompanhamento da saúde mental dos trabalhadores foram apenas algumas das novas condições advindas com a pandemia (Camilo, 2021).

A pandemia de covid-19 moldou nosso olhar para o trabalho e como a definimos. Passados quase quatro anos, as organizações tiveram de rever seus modelos de trabalho comparado ao antes praticado e se utilizar deste período para entender o que funciona e o que precisa mudar. Este novo modelo leva em consideração alguns pontos. Digitalização acelerada - com o isolamento social juntamente com o trabalho remoto, recorreremos mais aos canais digitais, como ao pedir *delivery* de comida e fazer compras em e-commerce;

Automatização - o isolamento mostrou que a adoção da tecnologia é agora a regra para quase qualquer negócio, com poucas exceções;

Mudanças nas expectativas da sociedade - o papel dos negócios e da sociedade está mudando à medida que a nova geração chega ao mercado. Neste sentido as necessidades de profissionais com mais capacidades voltadas a informática, gestão e liderança são os mais requeridos. Isso exige do trabalhador a disponibilidade a busca por estar sempre se atualizando nas ferramentas que envolvem seu trabalho, bem como em competências emocionais (Mayol & Araujo, 2022)

1.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas pode ser conceituada como mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, tendo em vista as variações da gestão nos diferentes cenários das empresas (Mascarenhas, 2008). Tais observações encontram-se alinhadas com o que foi elucidado por Eduardo Davel & Sylvia Vergara, (2001), incluindo, além da constante renovação na forma de pensar atuação e interação humanas na organização, o fato de as políticas e práticas depararem-se, incessantemente, com unicidade, pluralidade e subjetividade humanas. A expressão gestão de pessoas, tenta traduzir as dimensões da complexidade em torno da administração de pessoas e explicitar que a origem da transição de gestão de recursos humanos para gestão de pessoas reside na consciência da importância dessas pessoas na organização (Bitencourt, 2009).

Na gestão estratégica de pessoas, estão contempladas políticas, práticas e filosofias globais, envolvendo a força de trabalho e as questões sociais, constituintes dos elementos centrais da estratégia. A estratégia de gestão de pessoas descreve a orientação imprimida pela organização no que se refere à gestão do fator humano e propicia coesão ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é implementada. As políticas descrevem a coordenação dessas práticas, com vistas ao alcance dos objetivos ligados à força de trabalho (Martín-Alcázar et al., 2005).

Em casos onde a empresa não está devidamente preparada para as devidas diligências com seus funcionários, poderá sofrer com o baixo entendimento dos conceitos e ferramentas desenvolvidas, levando a resultados não esperados como desconjuntamento dos conceitos entre teoria e prática, exploração dos funcionários comprometidos e sem valorização do mesmo, modelo de gestão se tornando ineficaz por direcionar o funcionário para longe dos objetivos estratégicos da empresa e o principal é a desmotivação por não gerar um ambiente de onde as expectativas e necessidades são atendidas.

Tendo em vista esses desafios e problemáticas, a gestão de pessoas vem sendo apontada como a peça chave para o desenvolvimento e implementação de respostas estratégicas, abrangendo princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades; estratégias de ação de gestores e empregados (Mascarenhas, 2008; Casado, 2007; Dutra, 2004). Tanto no que se refere às políticas quanto às práticas, a inquietação crítica acerca de pressupostos, comprometimentos, prioridades e fronteiras que podem permear um debate sobre gestão estratégica de pessoas e aumentar o nível de consciência (Mascarenhas, 2008; Dutra, 2004).

A apropriação seletiva de referenciais teóricos de outras subáreas em administração – tais como comportamento organizacional, teoria das organizações e estratégia – deverá ser pensada em termos de suas implicações para a forma de revisar a gestão de pessoas. Como forma de tornar o processo estratégico mais interativo e contínuo, estimulando comunicação, aprendizado e comprometimento das pessoas, é exigida, na formulação da estratégia organizacional, participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. (Mascarenhas, 2008) .

Os profissionais de gestão de recursos humanos, possui grande importância, na transmissão do conhecimento de forma adequada e que possua relevância para organização (Becker et al., 2001; Albuquerque, 2002).

1.3 Resiliência Individual e das Empresas

Pesquisas sobre o tema resiliência, vem sendo feitas a mais de seis décadas, iniciadas sobre o tema risco e resiliência dos pais esquizofrênicos (Couto, 2024). Seu conhecimento e conceito vem sendo utilizado para compreender fenômenos psicológicos e sociais em pessoas e grupos que vencem as mais variadas dificuldades (Barlach et al., 2008). A resiliência individual, foi no início estudada no campo da psiquiatria a psicologia, da qual levava em consideração somente os fatores internos deixando de lado os externos.

Atualmente os estudiosos estão deixando o pensamento que a resiliência é somente um traço pessoal e voltando seus estudos não somente para o ambiente que este esteja (Waller, 2001). No âmbito das empresas, com a evolução das tecnologias, empoderamento, autonomia dos funcionários, pressões da gestão principalmente voltadas a tomada de decisões, somados a falta de aprendizado e treinamento, por volta da década noventa, exigiu a rápida adaptabilidade ao cenário em constante mudança com intuito de resistir a todo esse estresse (Mallak, 1998).

Dentro das organizações a resiliência se baseia nos estudos onde levava-se somente a pessoa e suas questões internas como base, contudo voltando-se para a visão empresarial. Direciona esforços para compreender o funcionamento da empresa, levando em consideração as pessoas, para tratar das deficiências empresariais com intuito de adaptar-se o mais rápido possível. (Lee et al., 2013).

O que define a melhora e a qualidade da resiliência dentro das empresas é o desenvolvimento das capacidades de seus trabalhadores. Tem alguns pontos que podem ser observados (Hollnagel, 2006):

- a) Entender e respeitar as dificuldades empresarias, com intuito de manter o funcionamento da empresa.
- b) Estar sempre apto a aumentar as competências e capacidades internas para respostas as adversidades e problemas, mantendo o funcionamento.
- c) Estar atento ao mercado, avaliando cenários que está inserido e esta sendo de forma consistente e sistêmica.
- d) Capacidade de monitorar, gerar planos e análises antecipadas de possíveis problemas futuros.
- e) Constante aprendizado com o histórico de erros anteriores.

A resiliência organizacional tem sido descrita como uma medida (i) proativa, quando a organização desenvolve processos capazes de absorver e desenvolver respostas detalhadas a situações onde a sobrevivência da empresa pode estar direcionada e (ii) passiva, quando envolve adaptação a novos cenários e a riscos, providos de seus colaboradores sem interferência da empresa (Santos & Spers, 2023).

1.4 Contrato Psicológico

Em um mercado onde não há barreiras e a competitividade como sendo rotina, o capital intelectual nas empresas é um ponto muito relevante, representado pelos funcionários com seus conhecimentos, experiências e capacidades dos quais iram agregar para alcançar os objetivos da organização (Kayo & Famá, 2004).

Em uma relação trabalhista existe uma troca onde o funcionário vende seus serviços e é comprado pelo empregador, onde nessa transação cada um é movido por interesses pessoais. Neste entorno, em maioria das vezes é firmado um contrato dos quais definem de forma explicita e implícitas regras impactadas por políticas trabalhistas regulamentadoras que afeta e baliza o trabalho que será executado. Alguns aspetos como tipo e características da empresa, a sociedade que está inserida, foco da empresa na cultura e no bem-estar dos funcionários e estes visando a cooperação, são fatores que podem gerar maior valor e ambições individuais (Budd & Bhave, 2019).

O contrato tem cunho de compromisso levando ao nível pessoal entre duas partes. O termo contrato psicológico institui e leva a acreditar no indivíduo, independente das cláusulas e exigências do acordo, como sendo aceito pelas partes. O ponto que alicerça o contrato é a confiança que haverá o cumprimento dos termos havendo uma troca envolvida,

desta forma tendo assim a ligação das partes e clarificado as obrigações, seja esta para o contratante ou contratado (Rousseau, 1989).

Pode ser definido como contrato psicológico como sendo um consentimento não formal entre o empregador e o colaborador. Um compromisso que se forma envolve a satisfação de necessidades de duas ou mais partes. O conceito de contrato psicológico surgiu indicando esforços mútuos para o atingimento das expectativas de ambos. Na medida em que os gestores percebem que os empregados tenderão a produzir de forma ótima sob liderança passiva, e desde que os empregados concordem, é possível que a relação entre gestores e empregados possa ser chamada de contrato psicológico. O empregado manterá alta produção, baixo ressentimento etc., se o gestor garantir e respeitar as normas da cultura informal dos empregados. Isto é precisamente o que os empregados precisam (Argyris, 1960).

É um entendimento tácito entre indivíduo regido por uma organização, onde define seus direitos e obrigações dos quais deveram ser aceitos e cumpridos por ambas as partes. Quando comparado ao contrato tido como formal, o contrato psicológico não é escrito e por vezes nem se quer é discutido e completamente entendido. Nele está colocada uma certa expectativa mútua das partes, tendo como fundamento a reciprocidade onde cada parte avalia o que está sendo ofertado e o que se está recebendo. Quando a reciprocidade não é o sentimento recíproco gerado, pode haver alterações dentro deste sistema de confiança e de contrato (Chiavenato, 2014).

Para compressão, o contrato psicológico, por ser de contexto pessoal, de cunho interpretativo e subjetivo que naturalmente molda a experiência vivenciada dentro de um contexto de valor e cultura, direciona diretrizes e normas dos quais dão direção e limites aos comportamentos, tendo em consonância o apropriado a situação (Schwartz, 1999).

1.5 Estratégias Competitivas e Organizacionais

É assumido que há três estratégias distintas por meio das quais as empresas competem nos mercados:

Excelência operacional: empresas que possuem esta estratégia têm como objetivo oferecer produtos que otimizam a relação qualidade/preço.

Inovação de produto: neste caso as empresas garantem seu sucesso econômico lançando sistematicamente novos produtos radicais no mercado.

Dirigida pelo cliente: empresas que atendem clientes específicos em áreas específicas, customizando produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes. (Fleury & Fleury, 2003). Na Figura 1 demonstra o ciclo tendo o objetivo do desenvolvimento das competências.

Figura 1

Ciclo de Estratégia e Competência



Nota: (Fleury & Fleury, 2003)

A complexidade e incerteza dos ambientes competitivos neste século XXI estão requerendo um novo tipo de liderança nas organizações: a liderança envolvida com a construção de recursos e competências intangíveis, como o capital humano e o capital social. O capital humano é o repositório de conhecimentos, habilidades e capacidades da organização; o capital social provê acesso aos recursos críticos. Ambos contribuem significativamente para o alcance de vantagem competitiva (Hitt & Duane, 2002). O capital social envolve as relações entre indivíduos e organizações que facilitam ações e criam valor. Ele pode ser interno ou externo à organização. O conceito de capital social interno refere-se aos relacionamentos entre os líderes estratégicos e seus liderados e aos relacionamentos em toda a organização (Jansen et al., 2005b).

1.6 Aprendizagem

A aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. Aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido; o conjunto de coisas de que nos lembramos constitui a nossa identidade. O indivíduo é exatamente só aquilo de que se lembra; eu sou quem sou porque me lembro de quem sou, porque sei quem sou. Se não nos lembrássemos de nada, não seríamos alguém e por isso é tão trágica a fase final da doença de Alzheimer, ou a ignorância do próprio eu. (Fleury & Fleury, 2001).

Aprender impacta em alterar o conhecimento, atitude e habilidades antes tidas. Baseia-se em alterar de forma sistêmica e prolongada o comportamento das pessoas mediante ao experienciado (Pozo, 2001). Portanto, a aprendizagem está diretamente relacionada a capacidade de perceber e moldar-se no trabalho, tendo como referência o antes e depois do processo de aprendizagem e medindo seu desempenho e ações perante situação semelhante. A aprendizagem define-se em uma sistemática onde o envolvido ganha competências enquanto executa seu trabalho e com isso está inserido no processo da aprendizagem (Brandão & Freitas, 2005).

Um importante tema no processo de aprendizagem é a memória. Onde dentro deste contexto é necessária uma compreensão do processo de construção da memória. Pode-se de forma simplificada definir que a memória é a capacidade do ser em conquistar, armazenar e aceder (Mourão Júnior & Faria, 2015). Com relação à maneira pela qual as memórias são armazenadas, pouco se sabe a esse respeito. Apesar dos inúmeros avanços feitos pela neurociência nos últimos anos, ainda é um mistério entender como potenciais elétricos e fenômenos bioquímicos estão ligados às representações mentais que fazemos, mesmo que alguns neurocientistas se atrevam a dar saltos conceituais, encerrando premissas que a ciência é incapaz de fundamentar.

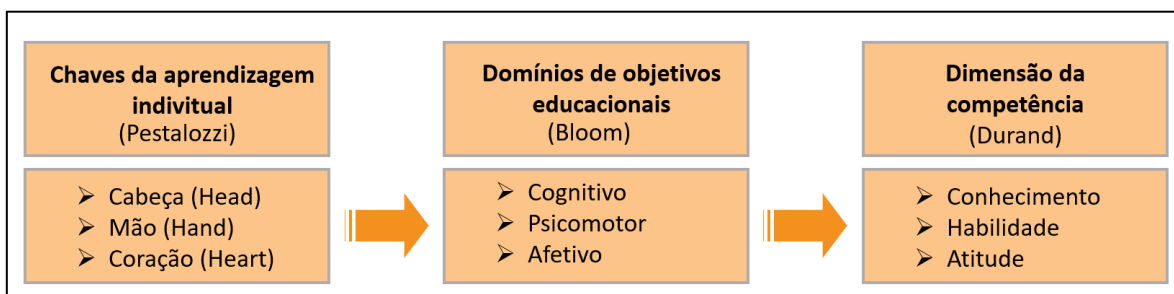
O que se sabe, atualmente, é que as informações que chegam ao nosso cérebro formam um circuito neural, ou seja, a informação recebida ativa uma rede de neurônios, que, caso seja reforçada, resultará na retenção dessa informação (por informação, entendemos qualquer evento passível de ser processado pelo sistema nervoso: um fato, um objeto, uma experiência pessoal, um sentimento ou uma emoção). Por isso considera-se que a repetição seja uma estratégia necessária para a memória. Não nos esquecemos, por exemplo, o número do telefone de nossa casa porque, ao longo de nossa vida, repetimos essa informação inúmeras vezes. Esse processo interfere na memorização do número exatamente porque toda vez que repetimos os estímulos, ativamos o mesmo circuito neural. A ativação contínua

reforça esse circuito e torna mais fácil a posterior evocação da informação armazenada.(Mourão Júnior & Faria, 2015)

Sobre o processo de armazenamento, podemos dividi-lo em três subprocessos, quais sejam: aquisição, consolidação e evocação. A aquisição diz respeito ao momento em que a informação chega até nosso sistema nervoso e se dá por meio das estruturas sensoriais, as quais transportam a informação recebida até o cérebro. O estímulo atinge os órgãos recetores, o qual, através dos nervos sensitivos, chega ao sistema nervoso central (Kandel, 2006). Em 2001 Brandão inicia a correlação entre aprendizagem e competência, demonstrada em síntese na Figura 2.

Figura 2

Relação Entre Aprendizagem e Competência



Nota: (Brandão et al., 2001)

1.7 Competência

O tema competência foi iniciado com estudos avaliando os testes que eram feitos nas escolas e universidades, a fim de definir se ensino estava de acordo com as necessidades dos trabalhos que seriam ocupados pelos acadêmicos e seus objetivos. A saída deste estudo, observou a necessidade de trabalhar os perfis dos estudantes concomitante ao objetivo esperado (McClelland, 1973).

Competência é uma soma de aprendizagens sociais e por formações que seguem seu curso. Podendo ainda ser definida como uma ação responsável reconhecida pelos que estão ao entorno. Como reflexo, acaba por gerar um senso de mobilização, integração e de saber como transferir conhecimento, recursos e habilidades dentro de uma empresa. (Boterf, 1995).

Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional, demonstrada na Figura 3.

Figura 3

Os Três Eixos da Competência



Nota: Autor inspirado em Boterf (1995)

Os estudos mais profundos a respeito de competência e seu conceito, iniciou quando foi unido aos conceitos da evolução da produção (Fleury & Fleury, 2000). Competência é uma palavra comumente conhecida, que identifica quanto a qualidade de realizar algo. (Fleury & Fleury, 2001).

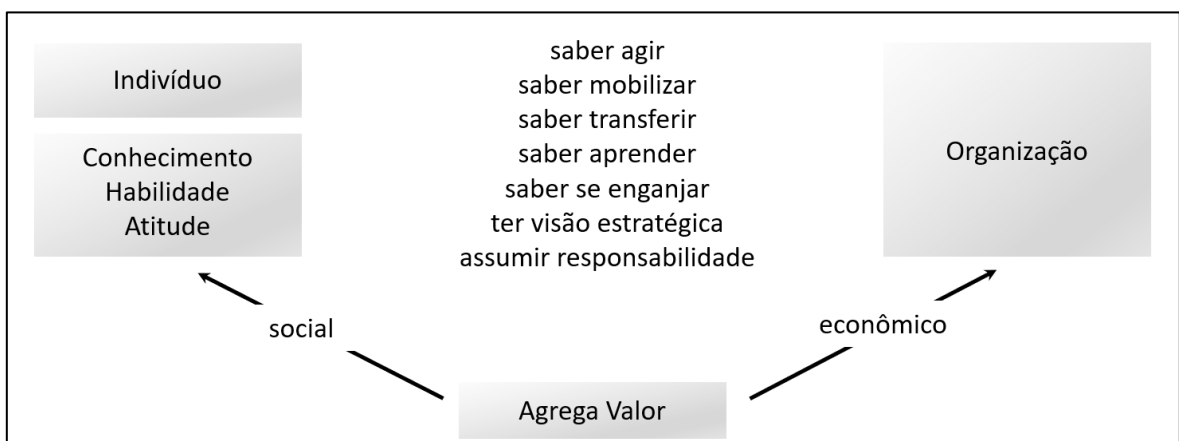
Competência refere-se à capacidade, habilidade ou conhecimento que uma pessoa possui para realizar uma determinada tarefa ou função de maneira eficaz e eficiente. No contexto profissional, as competências são geralmente associadas às habilidades e qualidades necessárias para desempenhar um trabalho específico com sucesso.

Existem diferentes tipos de competências, incluindo competências técnicas (relacionadas a conhecimentos específicos), competências comportamentais (como habilidades de comunicação e trabalho em equipa) e competências gerenciais (que envolvem liderança e habilidades de gestão).

No âmbito da legalidade a competência pode referir-se à jurisdição ou local da autoridade, pelo qual faz julgamentos. Em um nível não formal proveniente de experiências muitas vezes individuais, pelo qual possa não possuir qualquer registo ou divulgação. Contudo a competência pode estar entre o conhecimento explícito e tácito. Sendo que a explícita é aquela adquirida e que pode ser divulgada em forma de escrita. As tácitas, é em suma baseadas em experiências pessoais e de difícil mensuração e transmissão de sua totalidade. Conhecimentos tácitos são importantes e diferenciais, por serem difíceis de serem replicadas, desta forma acaba-se gerando vantagens competitivas (King et al., 2002). Na Figura 4 é demonstrada como o pensamento de Fleury se estrutura em uma empresa analisando as competências como fonte de valor de um indivíduo, estando este inserido em uma organização.

Figura 4

Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e Organização



Nota: (Fleury & Fleury, 2001)

Desta forma a competência pode ser contextualizada como sendo uma ação consciente que possa gerar uma mobilização, interação e transmissão do conhecimento, recursos e habilidades, dos quais soma-se valor pessoal, social ou organizacional (Fleury & Fleury,

2001). Na Tabela 1 descreve melhor e de forma estruturada cada uma das competências de um indivíduo no âmbito profissional.

Tabela 1

Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Nota: (Fleury & Fleury, 2001)

Em face ao cenário produtivo, o funcionário além de possuir conhecimento, capacidades e atitudes no âmbito da competência, deve ter a habilidade de selecionar e mobilizar os recursos de forma organizada, quando for necessário. Nas empresas, é preciso possuir políticas de gestão e desenvolvimento das competências de forma robusta, onde esteja em linha com o conceito do saber ser, buscando fugir das semânticas que remontam o conceito de competência, desta forma buscar a eficácia e confiabilidade desta gestão.(Boterf, 2002).

Dentro das organizações as pesquisas e conversas sobre competências iniciaram na década de setenta, com pesquisadores da Europa e Estados Unidos, colocando em questão como Taylor e Ford atuavam sobre o trabalho. Nestas conversas e análises, inicialmente foram questionados o conhecimento, habilidade e atitudes dos funcionários. Os entendimentos obtidos eram somente voltados aos requisitos necessários para o funcionário desenvolver suas atividades (Amorim & Fischer, 2013).

Estando dentro do cenário industrial, pode ser identificada ao menos três modificações importantes no século vinte, se tratando de conceito, que geram impactos na empresa moderna.

a) Insere-se a percepção e dado importância para eventos. Sendo que conceitualmente o evento é algo, muitas das vezes inesperado pelo qual pode afetar o funcionamento do maquinário, onde acaba a exigir uma interferência não antes programada do operador. Estes eventos podem ocorrer interna ou externamente a empresa.

b) Reconhecimento da importância da comunicação para garantia do sucesso das ações executadas em equipa.

c) Houve um aumento no escopo de trabalho o compreendendo como serviço. Tendo que serviço é uma alteração nas suas condições do trabalho ou de outrem, sendo a última podendo até ser os clientes (Zarifian, 2001).

Com essas alterações ou entendimento a respeito de competência, afetam diretamente a forma que as empresas funcionam. Situações das quais não estão previstas, começam a ocorrer com maior frequência, exigindo assim dos funcionários, assumir atividades fora de seu escopo e não descritas nas atividades de seu cargo. Com isso, gera um aumento necessário das competências do profissional, que por sua vez, torna o cenário profissional cada vez mais complexo (Fleury & Fleury, 2000).

Com o entendimento da importância da comunicação, observou-se que a troca de informações bem como as lições aprendidas durante as atividades, estas vindas dos eventos podiam moldar-se aos objetivos organizacionais. Os estudos inter-relacionando eventos, comunicação e aprendizado organizacional acabou gerando um modelo por base a competência ou em outras palavras uma lógica da competência. Com isso, o conceito de competência, identificou-se três elementos que se complementam:

a) A iniciativa é profissional e de responsabilidade da pessoa, quando identificado um problema.

b) As melhores práticas e ações são provenientes e baseados em conhecimentos previamente adquiridos e estes moldados e adaptados quanto as adversidades se apresentam.

c) A consciência de assumir e envolver equipa ou pessoas ao redor das problemáticas com intuito de compartilhar experiências e aprendizados ou até mesmo de pedir ajuda para um problema. (Zarifian, 2001)

Os conceitos de competência como observamos evoluiu com passar do tempo. Na Tabela 2 mostra como tem sido essas alterações.

Tabela 2*Evolução do Conceito de Competência*

Autor/Ano	Definição de Competência	Reflexão Aspectos Chave
McClelland (1973)	Capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, capacidades, habilidades, comportamentos e características pessoais (mentais, emocionais, de atitude, físicas e psicomotoras) de modo a concretizar um desempenho profissional bem-sucedido em tarefas críticas.	A competência como elemento intrínseco ao indivíduo.
Boyatzis (1982)	Alcançar resultados específicos, com ações específicas, num dado contexto. As competências são características que estão relacionadas com um desempenho profissional efetivo e/ou superior (tradução nossa).	Abordagem comportamental. A competência é definida na relação entre elementos intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo.
Spencer & Spencer (1993)	Característica subjacente de um indivíduo (algo profundo e contínuo na personalidade e que poderá ser evidenciado numa diversidade de situações) e que está casualmente relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior num trabalho ou situação.	A competência é vista como causa de um desempenho superior que tem como referência indicadores comportamentais (critério específico e standart).
Le Boterf (1995, 2011)	Mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades. Ser competente significa ser capaz de agir e fazer face às diversas situações profissionais. Neste sentido, ter as competências para atuar com competência implica ter os recursos necessários para esse fim e saber como os mobilizar.	Resulta da socialização, formação académica e experiência profissional.

Fleury & Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.	Reconhecimento da competência como acréscimo de valor (trabalhador e organização).
OIT/OCDE (2002)	Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho. Resulta da instrução e da experiência profissional.	Características intrínsecas e extrínsecas que resultam em desempenho real demonstrado. Resulta da instrução e experiência profissional.
Zarifian (2003)	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, permitindo ao indivíduo atuar em situações concretas e de complexidade diferenciada e crescente.	Relacionada com situações de complexidade diferenciada.
Casção (2004)	Manifesta-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade; relaciona-se com o desempenho e os resultados alcançados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente); é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com conhecimentos.	Indissociável da atividade profissional. É observável e avaliável. É contextual.

Durand (2006)	O conceito de competência engloba ativos, recursos, diferentes tipos de conhecimentos e as práticas de controlo levadas a cabo pelas organizações.	Engloba diversos ativos e práticas de controlo pelas organizações.
Cettil (2010)	Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.	Desempenho Superior observável e validado em situações profissionais

Nota: (Fleury & Fleury, 2001)

Os diferentes conceitos sobre o tema competência pode ser representados em quatro áreas de suporte, divididos como atribuição, qualificações e traços (Cetil, 2010), demonstrada na Tabela 3.

Tabela 3

Quatro Perspetivas de Abordagem da Competência

Competência como atribuições: a competência é um elemento formal, não é contingencial às características pessoais, nem aos desempenhos específicos, mas sim às prerrogativas que os indivíduos devem respeitar no exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades
Competências como qualificações: a competência é um elemento extra pessoal e relaciona-se com o conjunto de saberes que o indivíduo poderá adquirir formal e informalmente ao longo da sua vida. Esta perspetiva poderá ser relacionada com o contexto educativo.
Competências como traços ou características pessoais: associadas a características intrapessoais e representando capacidades dos indivíduos.
Competências como comportamentos e ações: as competências só existem na e pela ação, sendo assim consideradas como um elemento intrapessoal.

Nota: (Cetil, 2010)

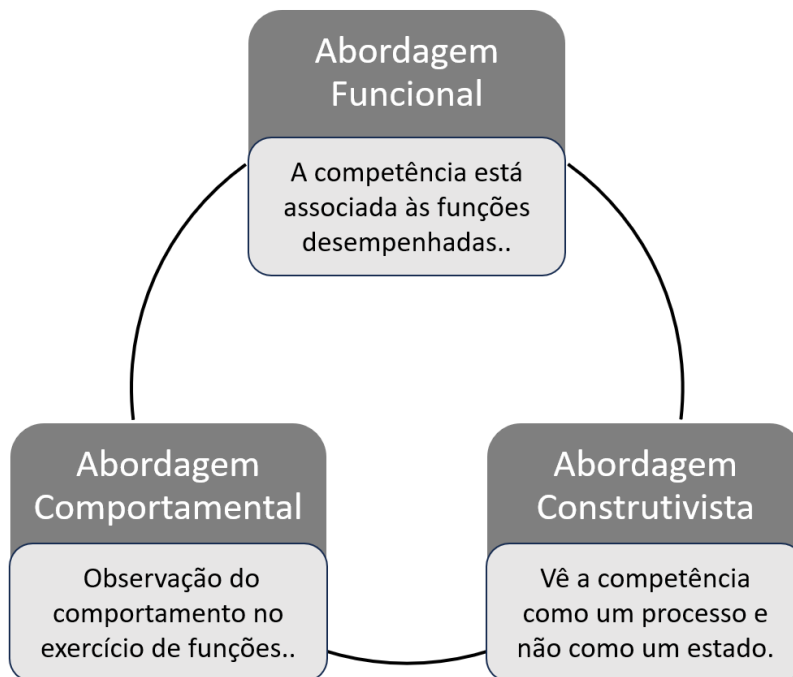
Dentro da perspetiva classificada como comportamento é a que se distancia das demais tratando de capacidade ou potencial do indivíduo. Nas denominadas como traços e

características são mais facilmente mensuráveis em potência com uso de indicadores de comportamento (Cetil, 2010).

Nas abordagens mais atuais, assume a visão das competências como traços, desta forma acaba-se por englobar os sistemas de avaliação e gestão, dentro dos desenvolvimentos das competências. (Cascão, 2004). Na figura 5 demonstra as perspectivas de abordagens da competências, dividindo em abordagem funcional, abordagem construtiva e abordagem comportamental, que auxilia na compreensão e avaliação das competências dentro de uma empresa.

Figura 5

Perspetivas de Abordagem da Competência



Nota: (Cascão, 2004)

Ainda temos o conceito de competência transversal, este último apresentado na Tabela 4, foi iniciada por Mertens (2004). Seu contexto econômico e social no qual traz com sigo a instabilidade e imprevisibilidade, enquadra-se assim melhor no cenário competitivo que exige constantes adaptações. Tendo a devida importância nas discussões e práticas atuais de recursos humanos (Pereira, 2013).

Tabela 4

Tipologias de Competência

Autor (Ano)	Competências
Boyatzis (1982)	Competências críticas: características inerentes a desempenhos superiores. Competências básicas: características inerentes a desempenhos médios.
Spencer & Spencer (1993)	Competências básicas: características essenciais a qualquer trabalho para se ser minimamente eficaz. Competências distintivas: distinguem alguém com um desempenho superior aos demais.
Maior (2005) Almeida & Rebelo (2011)	<u>Abordagem Anglo-saxónica:</u> Competências soft: competências sociais e comportamentais. Competências hard: competências teóricas e práticas. <u>Abordagem Francesa:</u> Savoir: Competências teóricas Savoir-faire: Competências práticas Savoir-Être: Competências sociais e comportamentais
Decima (2001)	Competências individuais: resultantes da combinação de saberes construídos; Competência coletiva: enquanto conjunto organizado de competências individuais; Competência organizacional: reporta diretamente à organização e resulta da sua história, cultura, combinação de saberes individuais e coletivos, ferramentas de gestão de pessoas.
Ceitol (2010)	Competências específicas: associadas a uma determinada função, profissão, emprego) Competências transversais: não contextuais e transferíveis para diferentes contextos.

Nota: (Mertens, 2004)

Existe ainda diferentes direcionamentos e contextos sobre as competências transversais, apresentada na Tabela 5. Esta baseia-se nas visões americanas que assume, não somente, as competências básicas, mais ainda os atributos pessoais, ética e juízo de valor, de aprendizagem tidas nas experiências profissionais. Em outro ponto os conceitos vindos do Reino Unido, que restringe e foca nas competências no contexto de trabalho.

Tabela 5

Visões Conceituais nas Competências Transversais

Stewart e Knowles (1999)	Key skills: competências gerais necessárias em diferentes empregos); Vocational skills: necessárias em determinadas ocupações ou grupos de ocupações; Competências específicas do emprego: limitadas a um emprego específico.
Lawrence (2000)	Competências académicas: conhecimentos e capacidades associadas à leitura, escrita, matemática e ciência; Competências de empregabilidade: utilizadas no desempenho eficaz num conjunto alargado de ocupações; Competências ocupacionais ou técnicas: conhecimentos técnicos específicos usados em funções específicas.

Nota: (Maior, 2005)

1.8 Matriz de Competências

Matriz de competência é uma ferramenta, onde são avaliados individualmente competências. Usada para definir as competências pessoais necessárias para atuação de uma atividade juntamente em classificar qual o indivíduo mais adequado. Ela baseia-se em três aspectos: funcional, gerencial e comportamental. Funcional: refere-se a técnicas e habilidades. Gerencial: refere-se a produtividade no trabalho com as pessoas. Comportamental: refere-se ao interpessoal, habilidades que o distingue. A matriz de competência é elaborada de acordo com as necessidades e tipo de organização.

Onde as macro etapas podem ser descritas como: i) desenvolver uma lista de competências necessárias para a atividade que está sendo tratada. ii) Classificar as competências listadas em funcional, gerencial e técnico, bem como os níveis de conhecimento exigido em cada categoria, podendo elencar em aprendiz, experiente, qualificado e especialista. iii) tendo as categorias e níveis é preciso determinar o que se espera de proficiência em cada competência exigida para o cargo. Tendo na empresa instituído a matriz de competência, poderá obter por exemplo, alguns benefícios como uma visão clara do funcionário quando ao seu possível plano de carreira, identificação de áreas da empresa que necessitam de treinamentos, conhecer os objetivos da empresa mostrando onde é necessário a melhora das habilidades do funcionário, identificar funcionários melhores ou mais mal preparados e identificar setores melhores ou mais mal preparados para atingimento dos objetivos da empresa. (Fernandes et al., 2011).

Da presente revisão da literatura conseguimos perceber as diversas dimensões do conceito de competências e, através disso, ter uma base sólida para perseguir o objetivo deste estudo: fazer uma avaliação qualitativa da implementação real de uma matriz de competências, numa empresa determinada.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

A metodologia científica moderna abrange uma diversidade de abordagens e técnicas que permitem a exploração sistemática de fenômenos naturais e sociais. Dentre estas abordagens, os experimentos controlados destacam-se como um componente essencial. Caracterizados pela manipulação deliberada de variáveis independentes e pela observação dos efeitos resultantes sobre variáveis dependentes, estes experimentos utilizam grupos de controle para assegurar a validade interna. Conforme ressaltado por (Campbell et al., 1963) a força dos experimentos controlados reside na sua capacidade de manipulação direta das variáveis de interesse, aliada ao controle rigoroso das condições experimentais. Essa estrutura metodológica é fundamental para a obtenção de resultados robustos e replicáveis, que constituem a base da investigação científica rigorosa.

Muitos são os estudos voltados para a determinação de uma matriz de competência e avaliação. Uma das características mais comuns no estudo e desenvolvimento é utilizar método de pesquisa qualitativos, pelos quais são abordagens de pesquisa que se concentram na compreensão profunda dos fenômenos sociais a partir de perspectivas individuais e contextuais. Diferentemente dos métodos quantitativos, que buscam generalizar resultados a partir de dados numéricos, os métodos qualitativos valorizam a riqueza dos dados e a complexidade dos contextos estudados. Esses métodos são particularmente úteis em áreas como sociologia, antropologia, psicologia e educação, onde a compreensão do comportamento humano e das interações sociais é fundamental. (Creswell, 2013)

Também pode ser encontrada com o termo de pesquisa qualitativa de pesquisa, que acaba direcionando melhor o verdadeiro uso da ferramenta. Possui foco na compreensão subjetiva dentro dos fenômenos sociais e ou do tema a ser pesquisado, não podendo desvincular o agente interlocutor. Tem como principal objetivo, compreender e descrever os comportamentos humanos em toda sua complexidade. Desta forma, busca revelar uma realidade dinâmica e múltipla, onde é necessário a interpretação, análise reflexiva e crítica das respostas (E. A. da Silva, 2013).

Descreve em detalhe como o estudo foi conduzido, incluindo definições conceituais e operacionais das variáveis, no caso quantitativo. Pode aqui, se for o caso, elencar as suas questões derivadas (decorrentes dos seus objetivos específicos). No caso de utilizar instrumentos de pesquisa (questionários, entrevistas, etc.) caracterizar o instrumento e a(s) escala(s) de resposta utilizadas, referenciando os autores que os validaram. No caso de o

estudo ser efetuado numa Organização, num subcapítulo, caracterizar essa organização, nomeadamente, na sua atividade, visão, missão, valores, estratégia e objetivos.

2.1 Método Qualiativo

2.1.1 Principais Características dos Métodos Qualitativos

Exploratórios e Descritivos: Os métodos qualitativos são frequentemente usados para explorar áreas pouco estudadas ou para descrever fenômenos de forma detalhada (Creswell, 2013).

Contextualização: A ênfase é colocada no contexto em que os fenômenos ocorrem, reconhecendo a influência das circunstâncias específicas sobre os dados coletados (Merriam, 2009).

Flexibilidade: O desenho da pesquisa qualitativa é frequentemente adaptável, permitindo ajustes no decorrer do estudo à medida que novas informações surgem (Patton, 2014).

Interação Pesquisador-Participante: Há uma relação mais próxima entre o pesquisador e os participantes, facilitando a coleta de dados ricos e profundos (Denzin & Lincoln, 2011).

Análise Interpretativa: A interpretação dos dados é um processo central, onde o pesquisador busca compreender significados, padrões e temas emergentes (Silverman, 2016).

2.1.2 Técnicas Comuns nos Métodos Qualitativos

Entrevistas em Profundidade: Conversas detalhadas com os participantes para explorar suas percepções, experiências e significados atribuídos a diversos fenômenos (Patton, 2015)

Observação Participante: O pesquisador se imerge no ambiente estudado, observando e participando das atividades cotidianas dos participantes (Denzin & Lincoln, 2018)

Grupos Focais: Discussões em grupo facilitadas pelo pesquisador para recolher uma variedade de perspectivas sobre um tema específico (Creswell, 2013)

Análise de Conteúdo: Técnica para interpretar dados textuais e identificar padrões e temas (Patton, 2015)

Estudo de Caso: Investigação aprofundada de um único caso ou de um número limitado de casos para obter uma compreensão completa e detalhada (Creswell, 2013).

2.1.3 Vantagens e Desvantagens dos Métodos Qualitativos

Vantagens:

- Profundidade e riqueza dos dados (Creswell, 2013)
- Capacidade de capturar complexidade e contexto (Patton, 2015)
- Flexibilidade no processo de pesquisa (Patton, 2015)
- Foco na perspectiva dos participantes (Denzin & Lincoln, 2018)

Desvantagens:

- Maior subjetividade na interpretação dos dados (Silverman, 2017)
- Dificuldade em generalizar os resultados (Creswell, 2013)
- Processo de coleta e análise de dados pode ser demorado (Patton, 2015)
- Necessidade de habilidades específicas por parte do pesquisador para conduzir e interpretar a pesquisa qualitativa de forma eficaz (Patton, 2015)

Como o objeto de estudo é interpelar as questões de avaliação da matriz de competência já existente, direcionou o uso da pesquisa qualitativa, com intuito de perceber de forma prática e mais rica tendo em vista as diferentes opiniões sobre o tema. Desta forma, foi utilizada a entrevista como instrumento de recolha de dados, que irá servir de base para formalizar as informações e respostas. Tendo em vista que o questionário é um conjunto de perguntas, desenvolvidas de forma lógica e com objetivo de mensuração ou descrição de um determinado tema ou questão, que se aplicada de forma correta, cujas respostas, iram trazer dados importantes que após tratados levará a informações primárias e direto do sujeito pesquisado (Bastos et al., 2023).

A metodologia qualitativa, tem como intuito estabelecer relação com o entrevistado, advindo de padrões de comportamento que podem ser verificados através de fatos observáveis. Pode ela ser aplicada através de entrevista ou questionário, devidamente alinhados ao objetivo de estudo. Esta metodologia se apresenta mais adequada em razão da busca por entender as razões de forma descritiva, pelo qual embasam a resposta dada, bem como do estudo ser aplicado em equipa reduzida (Rodrigues et al., 2013). Pode ser definida como uma técnica aplicada e baseada em pequenas amostras, que permite a compreensão do contexto do problema estudado (Vieira & Tibola, 2005).

2.2 O Estudo de Caso

Destaca-se a utilização da pesquisa qualitativa como método central. A pesquisa qualitativa é caracterizada pela busca de um entendimento profundo dos fenômenos estudados a partir da perspectiva dos participantes. Ela enfatiza a exploração das experiências, opiniões e significados subjetivos, ao invés de quantificar dados ou generalizar resultados para uma população maior. No contexto do estudo, isso significa que a pesquisa procurou entender como a matriz de competências foi percebida e interpretada pelos envolvidos, focando na riqueza e complexidade das suas experiências e opiniões.

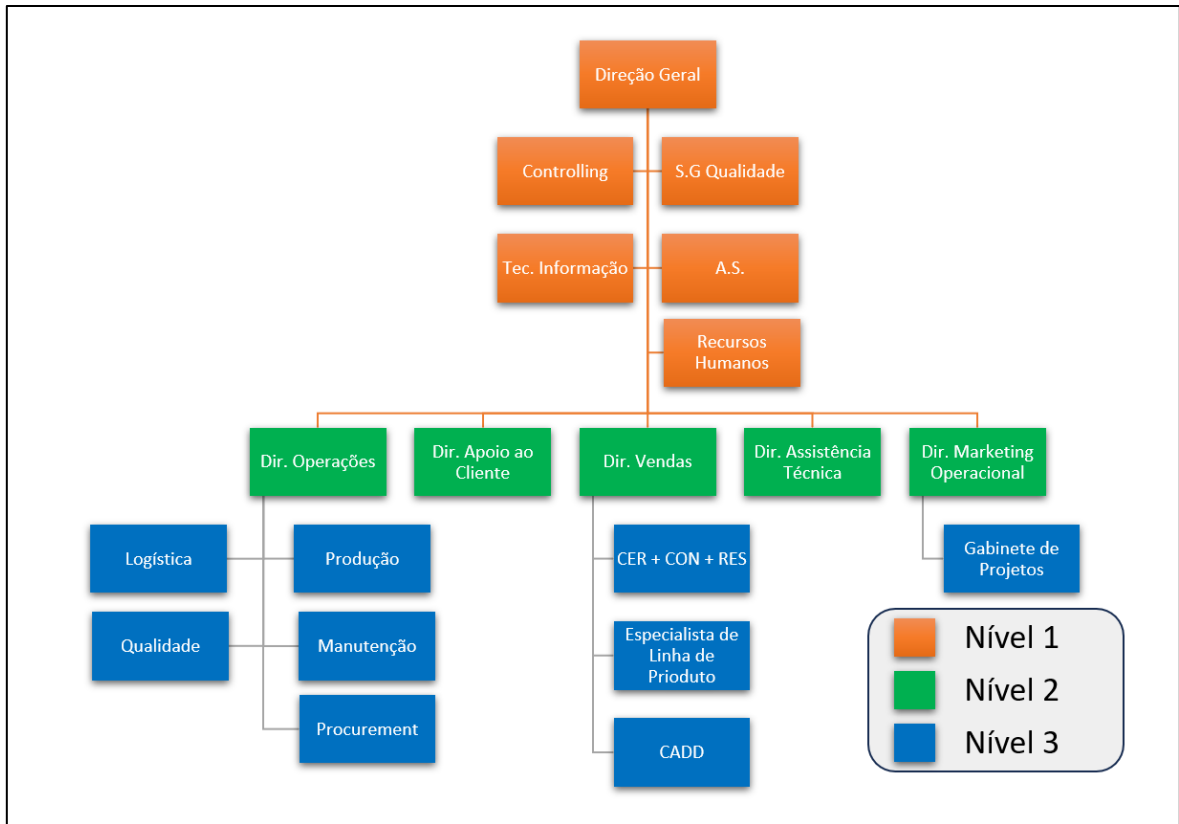
Tendo como referência que a matriz de competências é um instrumento utilizado para mapear e desenvolver as habilidades e competências necessárias dentro de uma organização. O estudo examina como esse instrumento foi implementado e utilizado na empresa ao longo de 2020. A análise do desenvolvimento e aplicação da matriz de competências pode fornecer insights sobre a eficácia da ferramenta, desafios encontrados e impactos na gestão de pessoas e processos da empresa.

O estudo é caracterizado pela utilização de uma entrevista qualitativa, como instrumento privilegiado de coleta de dados na abordagem qualitativa através da qual o investigador fará uma análise de conteúdo aprofundada. O objetivo é recolher dados ricos e detalhados sobre as percepções e experiências dos participantes. No caso em questão, os participantes são os diretores da empresa, o que sugere que o estudo buscou entender o impacto e a percepção da matriz de competências a partir da perspectiva dos líderes da organização.

Utilizando-se a pesquisa qualitativa para obter uma compreensão aprofundada sobre a aplicação e desenvolvimento de uma matriz de competências implementada na empresa em 2020. Empregando o método de abordagem qualitativa, o método da análise de conteúdo, a pesquisa foca nas percepções e opiniões dos diretores da empresa, buscando entender como eles vivenciaram e avaliaram o uso da matriz. A abordagem qualitativa permite uma análise detalhada e contextualizada das experiências dos participantes, oferecendo insights valiosos para a gestão e aprimoramento das práticas organizacionais. Na Figura 6 demonstra a macroestrutura da empresa e qual a posição dos diretores no organograma. Importante ressaltar que a demonstração do nível (1,2 e 3) no índice desta figura é somente para facilitar a compreensão do organograma.

Figura 6

Organograma da Empresa Pesquisada



Nota: Autor

2.2.1 Instrumento de Recolha de Dados

A escolha de um questionário como instrumento de recolha de dados para os diretores da empresa em uma pesquisa qualitativa é uma decisão fundamentada na necessidade de obter uma compreensão aprofundada e rica sobre a aplicação e desenvolvimento da matriz de competências implementada na organização em 2020. A pesquisa qualitativa é particularmente adequada para este tipo de estudo, pois busca entender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, enfatizando a exploração das suas experiências, opiniões e significados subjetivos. Esta abordagem permite uma análise detalhada e contextualizada das experiências dos diretores, fornecendo insights valiosos para a gestão e aprimoramento das práticas organizacionais.

A matriz de competências, enquanto ferramenta para mapear e desenvolver as habilidades necessárias dentro da organização, desempenha um papel crucial na gestão de pessoas e processos. A análise do seu desenvolvimento e aplicação pode revelar a eficácia da matriz, os desafios enfrentados durante sua implementação e os impactos resultantes. Um questionário bem elaborado é um meio eficiente de captar essas nuances, oferecendo aos diretores a oportunidade de refletir e expressar suas percepções e experiências de maneira estruturada e detalhada.

Para capturar a riqueza das experiências e opiniões dos diretores, o questionário deve incluir uma combinação de questões abertas e fechadas. As questões fechadas podem ajudar a estabelecer um entendimento básico e comparativo, enquanto as questões abertas permitem a exploração de nuances e detalhes específicos.

2.2.2 Justificativa para a Utilização do Questionário

Profundidade e Detalhamento das Respostas: Um questionário permite a coleta de respostas detalhadas dos diretores, oferecendo uma visão profunda sobre como a matriz de competências foi percebida e interpretada. Questões abertas dentro do questionário incentivam os participantes a fornecerem narrativas ricas e complexas, que são essenciais para a compreensão qualitativa.

Perspetiva dos Líderes: Os diretores da empresa possuem uma visão estratégica e abrangente das operações e processos internos. Suas respostas fornecerão informações críticas sobre a implementação e eficácia da matriz de competências, além de identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Esta perspectiva é vital para entender o impacto da ferramenta na organização.

Confidencialidade e Reflexão: O formato de questionário pode proporcionar um ambiente de confidencialidade que incentiva os diretores a serem mais honestos e reflexivos em suas respostas. A possibilidade de responder ao questionário em um momento conveniente também permite que os participantes reflitam cuidadosamente sobre suas experiências antes de responder.

Eficiência na Coleta de Dados: Em comparação com entrevistas individuais ou grupos focais, o questionário é um método eficiente que permite a coleta de dados de múltiplos

diretores simultaneamente. Esta eficiência é particularmente útil em contextos empresariais, onde o tempo dos diretores é valioso.

2.2.3 Caracterização Da Amostra

A amostra é composta por diretores de uma empresa que responderam a um conjunto de questões sobre a implementação, entendimento, alinhamento com objetivos organizacionais, desenvolvimento de colaboradores, avaliação e feedback, impacto na performance, satisfação dos colaboradores, integração com outros processos de RH, e resultados de negócios em relação à matriz de competências.

Perfil dos Diretores: A amostra consiste em cinco diretores de diferentes departamentos da empresa, incluindo marketing, comercial, produção e RH. Todos possuem uma visão abrangente das operações da empresa e desempenham um papel crucial na implementação e avaliação da matriz de competências.

Experiência e Formação: Os diretores possuem ampla experiência no setor, com formações diversificadas em gestão, marketing, engenharia e recursos humanos. A diversidade de formações e experiências contribui para uma visão holística das competências necessárias para o sucesso organizacional (Mintzberg, 1973)

Responsabilidades: Cada diretor é responsável por áreas específicas, o que influencia suas percepções sobre a matriz de competências. Por exemplo, o diretor de marketing foca nas competências relacionadas à análise de dados e campanhas digitais, enquanto o diretor de produção enfatiza a eficiência operacional e a gestão de qualidade.

Tomada de Decisão: Os diretores têm autonomia para tomar decisões estratégicas em suas áreas, influenciando diretamente a implementação e avaliação da matriz de competências. A teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969) destaca a importância da adaptação das estratégias de liderança às necessidades específicas de cada contexto.

Interação com Colaboradores: Os diretores interagem regularmente com suas equipas, facilitando a comunicação e o feedback. Esta proximidade permite uma compreensão mais profunda das necessidades e desafios dos colaboradores, essencial para a eficácia da matriz de competências (Kouzes & Posner, 2002)

Comunicação e Feedback: A comunicação transparente e o feedback contínuo são práticas comuns entre os diretores, contribuindo para a aceitação e a eficácia da matriz de competências. A teoria de comunicação organizacional de (Argyris, 1991) apoia a importância da comunicação aberta para o desenvolvimento organizacional.

Em suma amostra revela que os diretores possuem uma formação diversificada e desempenham papéis cruciais na implementação da matriz de competências. Sua experiência e responsabilidade nas decisões estratégicas influenciam diretamente suas percepções sobre a eficácia da matriz. A interação contínua com os colaboradores e a prática de comunicação transparente são fatores determinantes para o sucesso da matriz de competências.

2.3 Contexto Aplicacional - A Empresa Pesquisada

A empresa foi fundada em 1937 em Milão, inicialmente com foco em tintas. No começo, contava com sete colaboradores e sua sede estava localizada onde atualmente funciona o centro de pesquisa da empresa. A pesquisa sempre foi um elemento central desde sua fundação, e após o sucesso inicial com tintas, a empresa expandiu seu portfólio para incluir adesivos e produtos para fixação de cerâmica. Em 1947, foi lançado o primeiro produto adesivo para ladrilhos. Entre 1957 e 1966, o filho do fundador, enquanto estudante de química e já atuando na empresa, desenvolveu produtos visando o mercado global. Um dos destaques desse período foi um adesivo à base de álcool para linóleo, que eliminou a necessidade de carregar sacos de areia para a aplicação. Durante essa época, também foram criados outros produtos, que posterior foram reconhecidos como um super adesivo para ladrilhos cerâmicos.

Entre 1967 e 1976, a empresa desenvolveu, um silicone para selagens elásticas em superfícies de cerâmica. Em 1971, a empresa demonstrou a força do cimento cola pendurando um Fiat 500 no teto de uma feira, com um ladrilho colado. Em 1978, começou a internacionalização com a abertura da primeira fábrica no Canadá e, posteriormente, nos Estados Unidos. Em 1997, foi criada a divisão esportiva, que no ano seguinte já celebrava conquistas no ciclismo. Em 2006, a empresa patrocinou um time de futebol italiano que venceu seu quarto título mundial. A presença da empresa em Portugal começou em 2001, trazendo tecnologias inovadoras e produtos de alta qualidade para o mercado local de construção. Focada em fornecer soluções completas para os desafios da construção civil, a

empresa ofereceu desde adesivos para azulejos até produtos para impermeabilização, reabilitação de estruturas e revestimentos decorativos.

Com o tempo, a empresa expandiu sua presença em Portugal, estabelecendo uma rede de distribuição e parcerias com profissionais da construção, arquitetos e engenheiros. Investiu também em pesquisa e desenvolvimento para continuar inovando e aprimorando seus produtos, atendendo às necessidades específicas do mercado português.

Hoje, a empresa é reconhecida como uma das principais fornecedoras de produtos químicos para a construção em Portugal, contribuindo para alguns dos projetos mais importantes e emblemáticos do país. Sua história é marcada por um compromisso contínuo com a qualidade, inovação e sustentabilidade, valores que continuam a guiar suas operações e crescimento no mercado português. Desde 2019, os filhos do fundador estão à frente da empresa, na qual estão envolvidos desde 1990. (Sampaio, 2020)

2.3.1 Criação e Implementação da Matriz de Competencia na Empresa Pesquisada

No atual cenário global, complexo e competitivo, os colaboradores são essenciais para o sucesso sustentável das empresas. As organizações precisam alinhar e convergir os objetivos dos funcionários com os da organização. A gestão de desempenho é uma ferramenta crucial para promover mudanças comportamentais nos colaboradores. O desafio reside em criar um sistema de gestão de desempenho que se ajuste à realidade e cultura organizacional, equilibrando a motivação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa.

2.3.2 Importância da Competência no Contexto Organizacional

Conhecimento: Refere-se à conscientização dos fatos e princípios adquiridos através da formação e experiência.

Habilidades: Capacidade de aplicar conhecimentos para produzir resultados.

Atributos Individuais: Incluem atitudes e qualidades pessoais, influenciando a forma como os colaboradores agem e reagem diariamente.

2.3.3 Processo de Criação da Matriz de Competências

Foram definidas cinco dimensões com base na cultura, valores, missão e estratégia da organização:

1. Competências Interpessoais
2. Foco nos Objetivos Estratégicos
3. Inovação e Gestão da Mudança
4. Competências Emocionais
5. Gerir e Desenvolver os Outros (Gestores de Processo)

Dimensão Interpessoal

- **Trabalho em Equipa:** Capacidade de cooperar e trabalhar em grupo.
- **Liderança:** Capacidade de influenciar e motivar pessoas.
- **Comunicação:** Capacidade de se expressar claramente.
- **Gestão e Orientação para as Partes Interessadas:** Foco nas necessidades dos stakeholders.

Dimensão Inovação

- **Criatividade e Desenvolvimento Contínuo:** Pensar fora da caixa e implementar soluções criativas.
- **Resolução de Problemas:** Resolver problemas de forma eficaz e oportuna.
- **Flexibilidade e Abertura a Mudança:** Adaptar-se a várias situações e perspectivas.
- **Iniciativa e Proatividade:** Agir antes de ser solicitado.

Dimensão Foco no Cliente

- **Orientação para o Resultado:** Alcançar objetivos desafiadores.
- **Tomada de Decisão:** Tomar decisões bem informadas e eficazes.
- **Qualidade do Trabalho:** Manter elevados padrões de qualidade.
- **Planejamento, Organização e Gestão do Tempo:** Organizar e priorizar trabalho eficientemente.

Dimensão Emocional

- **Energia e Envolvimento:** Mostrar paixão e comprometimento no trabalho.
- **Gestão do Stress e da Incerteza:** Gerir emoções e ser resiliente.
- **Auto-conhecimento e Eficiência:** Reconhecer emoções e limitações pessoais.

- **Ética, Integridade e Profissionalismo:** Manter elevados padrões éticos.

Dimensão Gestores de Processo

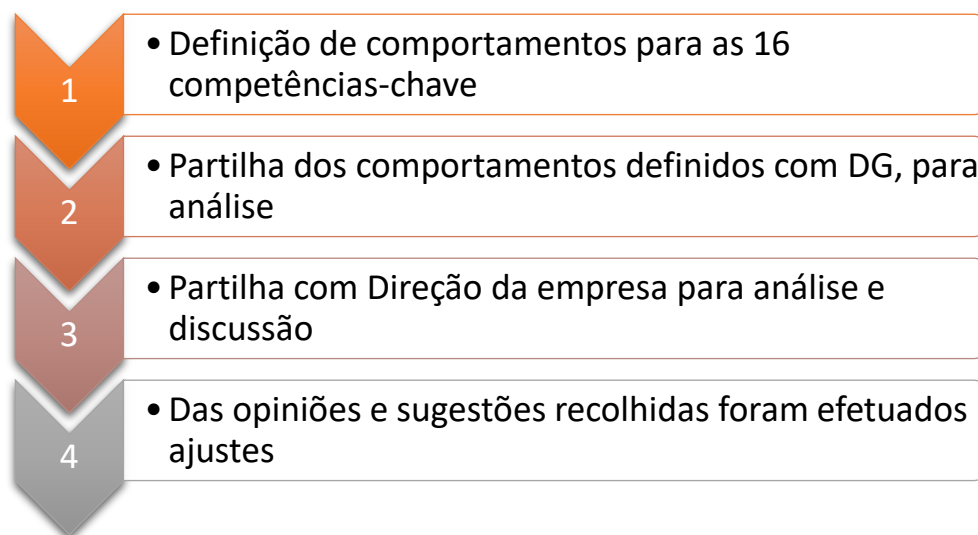
- **Gerir e Desenvolver os Outros:** Transmitir confiança e delegar responsabilidades, incentivando o desenvolvimento da equipa.

2.3.4 Definições de Comportamentos Observáveis

Para exemplificar os comportamentos esperados, foram definidos comportamentos ilustrativos para cada competência-chave, evitando a subjetividade e promovendo justiça e equidade no processo. Na Figura 7, demonstra o processo para discussão e alinhamento no desenvolvimento da matriz de competência.

Figura 7

Processo de Discussão e Alinhamento



Nota: Autor

Exemplos de Comportamentos Observáveis:

Dimensão Interpessoal

- Informar a equipa regularmente sobre ações que afetam o grupo.
- Promover um clima amigável e moral forte.

Dimensão Inovação

- Gerar novas ideias e encorajar inovações.

- Ajustar prioridades rapidamente conforme necessário.

Dimensão Foco no Cliente

- Trabalhar para alcançar metas dentro dos prazos.
- Verificar e assegurar a qualidade do trabalho.

Dimensão Emocional

- Mostrar motivação e entusiasmo.
- Exibir resiliência emocional sob pressão.

Dimensão Gestores de Processo

- Promover um ambiente de trabalho positivo.
- Dar feedback útil e específico.

2.3.5 Definição da Escala e da Avaliação

Foi criada uma escala qualitativa para medir o grau de maturidade e proficiência de cada colaborador em relação aos comportamentos esperados. A escala é progressiva e orientada para feedback e desenvolvimento contínuo.

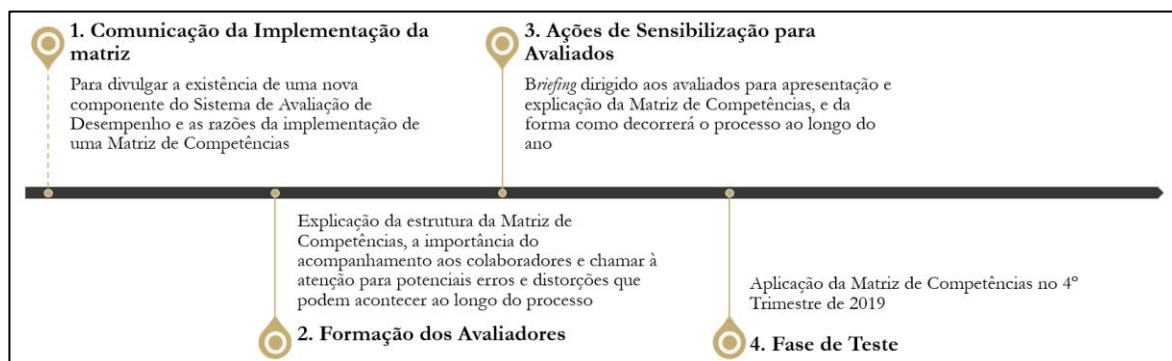
- **Insuficiente (0-25%)**: Comportamento com graves limitações.
- **Regular (26-50%)**: Comportamento com limitações.
- **Bom (51-75%)**: Comportamento em linha com o essencial.
- **Muito Bom (76-100%)**: Comportamento que frequentemente vai além do essencial.
- **Excelente (101-125%)**: Comportamento que sempre ultrapassa o essencial, reservado para desempenhos excepcionais.

2.3.6 Implementação da Matriz de Competências

A implementação da matriz foi dividida em quatro etapas detalhadas em uma tabela específica. As etapas incluem a integração da matriz na avaliação anual de desempenho e reuniões trimestrais para acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores. Feedback e autoavaliação são elementos essenciais no processo. Foi definida 4 etapas para a implementação da matriz de competência. As etapas estão demonstradas na Figura 8.

Figura 8

Etapas para Implementação da Matriz de Competência



2.3.7 Conclusão com a Implementação da Matriz de Competência

A implementação da matriz de competências focou no desenvolvimento da empresa e dos colaboradores. O reconhecimento pela empresa superou as expectativas, confirmando a matriz como uma ferramenta vital para a gestão de desempenho e o sucesso organizacional. Importante ressaltar que o desenvolvimento da matriz ocorreu durante o ano de 2019, sendo implementada no início do ano civil de 2020, com isso, possui ao decorrer os desafios da pandemia de COVID-19.

CAPÍTULO 3 - RESULTADOS

Este estudo de caso tem como objetivo analisar qualitativamente as respostas fornecidas por diretores sobre a implementação da matriz de competências nas suas organizações. Para essa análise foi utilizado o Chatgpt (OpenAI, 2022), cujas respostas foram categorizadas em várias dimensões: entendimento e implementação, alinhamento com objetivos organizacionais, desenvolvimento de colaboradores, avaliação e feedback, impacto na performance, satisfação dos colaboradores, integração com outros processos de RH e resultados de negócios. A análise procura identificar as dimensões comuns e as divergências nas respostas, baseando-se em referencial bibliográfico.

Para a análise qualitativa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por (Bardin, 2011), utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que envolve a codificação e categorização das respostas para identificar temas recorrentes e significativos. As dimensões foram pré-estabelecidas com base nas questões fornecidas, e as respostas foram analisadas individualmente para identificar padrões e diferenças.

Dimensão 01: Entendimento e Implementação

A maioria dos diretores concorda que os colaboradores estão cientes da matriz de competências. A comunicação foi um fator chave, mencionada por todos, utilizando workshops e sessões de formação como principais métodos de divulgação. No entanto, alguns diretores notaram dificuldades em entender a aplicação prática no trabalho diário.

Desafios na Implementação: Os principais desafios incluíram resistência à mudança e a necessidade de adaptação às especificidades locais e culturais. A formação contínua e a comunicação transparente foram estratégias importantes para superar esses desafios (Kotter, 1996; Lewin, 1951). A resistência à mudança é um fenômeno comum em processos de implementação de novas ferramentas e metodologias nas organizações (Kotter, 1996). A comunicação clara e contínua, assim como a formação adequada, são essenciais para superar esses desafios (Schein, 2004).

Dimensão 02: Alinhamento com Objetivos Organizacionais

Os diretores, em geral, acreditam que a matriz de competências está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Contudo, um diretor observou um desfasamento entre a matriz e os objetivos comerciais específicos, refletindo a necessidade de ajustes para melhor refletir as competências críticas.

Contribuição para Objetivos: A matriz ajuda a identificar lacunas de competências e a direcionar esforços de desenvolvimento, contribuindo para a performance organizacional. A teoria de alinhamento estratégico de (Kaplan & Norton, 1996), suporta esta visão, destacando a importância da congruência entre competências e metas organizacionais. O alinhamento da matriz de competências com os objetivos estratégicos é crucial para garantir que a organização desenvolva as habilidades necessárias para alcançar suas (Ulrich & Brockbank, 2005). A identificação de lacunas de competências é uma prática recomendada para direcionar esforços de desenvolvimento e melhorar a eficácia organizacional (Boyatzis, 1982).

Dimensão 03: Desenvolvimento de Colaboradores

Os diretores observaram melhorias significativas nas habilidades dos colaboradores desde a implementação da matriz. Programas de formação abrangentes, incluindo workshops técnicos e soft skills, foram fundamentais para esse desenvolvimento.

Treinamentos Oferecidos: Foram mencionados workshops técnicos, programas de desenvolvimento de liderança e treinamentos específicos para áreas como marketing digital e análise de dados. A teoria de desenvolvimento de competências de (McClelland, 1973) destaca a importância de treinamentos contínuos para o desenvolvimento de habilidades profissionais. O desenvolvimento contínuo de habilidades é fundamental para manter a competitividade organizacional e individual (Garavan et al., 1999). Programas de formação e desenvolvimento devem ser diversificados e alinhados com as necessidades específicas dos colaboradores (Noe, 2013).

Dimensão 04: Avaliação e Feedback

As avaliações de competências são feitas através de autoavaliações, feedback de pares e gestores, utilizando plataformas digitais para facilitar o processo. A revisão anual das competências foi mencionada por todos os diretores, com alguns sugerindo a necessidade de revisões mais frequentes.

Utilização dos Resultados: Os resultados das avaliações são usados para criar planos de desenvolvimento personalizados, direcionar programas de formação e identificar oportunidades de progressão de carreira. Esta prática é apoiada pelos estudos de (London & Smither, 1995), sobre a eficácia do feedback no desenvolvimento profissional. A avaliação regular das competências é crucial para garantir que os colaboradores estejam desenvolvendo as habilidades necessárias para o sucesso organizacional (Kirkpatrick, 1996).

A utilização de feedback de múltiplas fontes (360 graus) é uma prática recomendada para fornecer uma visão abrangente do desempenho dos colaboradores (Lepsinger & Lucia, 2009).

Dimensão 05: Impacto na Performance

A maioria dos diretores notou uma melhoria mensurável na performance dos colaboradores, especialmente em áreas técnicas e de gestão de projetos. A matriz contribuiu para a redução de erros e aumento da eficiência operacional.

Exemplos de Impacto: A formação em gestão de qualidade e melhoria contínua resultou em menor número de erros de produção e maior eficiência dos processos. A teoria de melhoria contínua de (Deming, 1986), apoia a importância de competências específicas para a eficiência operacional. A melhoria da performance é um dos principais objetivos da implementação de uma matriz de competências (Spencer & Spencer, 1993). A identificação e desenvolvimento de competências críticas pode levar a uma maior eficiência operacional e a melhores resultados de negócios (Campion et al., 2011).

Dimensão 06: Satisfação dos Colaboradores

Os diretores relataram que, em geral, os colaboradores estão satisfeitos com a matriz de competências, valorizando a clareza nas expectativas e as oportunidades de desenvolvimento. No entanto, alguns colaboradores no departamento comercial acharam a matriz burocrática e pouco relevante.

Motivação e Envolvimento: A matriz aumentou a motivação e o envolvimento dos colaboradores, pois eles veem um caminho claro para o desenvolvimento e progressão na carreira. A teoria de motivação de (Maslow, 1943), destaca a importância do reconhecimento e desenvolvimento profissional para a satisfação dos colaboradores. A satisfação e o envolvimento dos colaboradores são críticos para o sucesso de qualquer iniciativa de desenvolvimento de competências (Macey & Schneider, 2008). Programas que oferecem clareza nas expectativas e oportunidades de desenvolvimento tendem a aumentar a motivação e o comprometimento dos colaboradores (Deci & Ryan, 2000).

Dimensão 07: Integração com Outros Processos

A matriz de competências está integrada com processos de RH, como recrutamento, seleção e gestão de desempenho. Houve mudanças significativas nesses processos após a implementação da matriz, melhorando a qualidade das contratações.

Exemplos de Integração: A matriz é usada para definir perfis de recrutamento e orientar os processos de seleção, alinhando as competências dos candidatos com as necessidades da empresa. A teoria de recursos humanos de (Ulrich, 1997), destaca a importância da integração das competências com os processos de RH para o sucesso organizacional. A integração da matriz de competências com os processos de RH é essencial para garantir que todos os aspectos da gestão de talentos estejam alinhados com as necessidades estratégicas da organização (Ulrich, 1997). Isso inclui o recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de desempenho dos colaboradores (Schuler & Jackson, 1987).

Dimensão 08: Resultados de Negócios

A matriz de competências contribuiu significativamente para a melhoria dos resultados de negócios, aumentando a eficiência operacional e a qualidade dos produtos e serviços. No entanto, um diretor observou que a contribuição para os resultados de vendas não foi clara.

Exemplos de Contribuição: A redução de custos associados a erros e a melhoria da eficiência dos processos produtivos foram exemplos mencionados. A teoria de criação de valor de (Porter, 1985) apoia a visão de que competências bem desenvolvidas podem levar a uma vantagem competitiva sustentável. A contribuição da matriz de competências para os resultados de negócios é amplamente reconhecida na literatura (Boyatzis, 2008). A gestão eficaz de talentos e a retenção de colaboradores são essenciais para manter a vantagem competitiva da organização (Collings & Mellahi, 2009). Na tabela 6 demonstra um resumo das análises.

Tabela 6*Resumo da Análise de Conteúdo*

Dimensão	Pontos Comum	Pontos Divergente
Entendimento e Implementação	Colaboradores cientes e uso de workshops para comunicação	Dificuldade na aplicação prática no trabalho diário
Alinhamento com Objetivos	Alinhamento com objetivos estratégicos	Desfasamento com objetivos comerciais específicos
Desenvolvimento de Colaboradores	Melhoria nas habilidades e uso de programas de formação	Necessidade de mais atenção para competências específicas de vendas
Avaliação e Feedback	Uso de autoavaliações e feedback regular	Sugestão de revisões mais frequentes das competências
Impacto na Performance	Melhoria mensurável na performance	Benefícios limitados na performance de vendas
Satisfação dos Colaboradores	Satisfação geral e clareza nas expectativas	Percepção de burocracia no departamento comercial
Integração com Outros Processos	Integração com processos de RH	Necessidade de foco maior em habilidades comerciais
Resultados de Negócios	Melhoria na eficiência e qualidade	Contribuição limitada para resultados de vendas

Tendo em vista a aplicação do estudo somente com os diretores, pelos quais respondem pela gestão de suas áreas, vão existir dificuldades e desafios na compreensão da matriz de competências implementadas na empresa. Na Tabela 7 descreve um pouco desses desafios.

Tabela 7*Avaliação da Compreensão e Desafios*

Dimensão	Tema Principal	Descrição
Entendimento e Implementação	Conhecimento e Compreensão	A maioria dos colaboradores está ciente e entende a matriz, mas há dificuldades práticas.
	Desafios na Implementação	Resistência à mudança, adaptação cultural, e compreensão dos benefícios.
Alinhamento com Objetivos	Alinhamento Estratégico	A matriz está alinhada com os objetivos estratégicos, com algumas exceções no comercial.
	Contribuição para os Objetivos	Identificação de lacunas de competências e direcionamento do desenvolvimento.
Desenvolvimento de Colaboradores	Desenvolvimento de Habilidades	A matriz ajudou significativamente no desenvolvimento de habilidades críticas.
	Programas de Treinamento	Workshops técnicos, formações em soft skills, <i>e-learning</i> , e <i>mentoring</i> .
Avaliação e Feedback	Avaliação das Competências	Autoavaliações, feedback de pares e gestores, uso de plataformas digitais.
	Frequência de Revisão	Competências geralmente revistas anualmente, sugestão de revisão mais frequente.

Dimensão	Tema Principal	Descrição
Impacto na Performance	Melhoria na Performance	Melhorias mensuráveis na performance, especialmente em áreas técnicas e de gestão de projetos.
	Produtividade e Eficiência	Impacto positivo na produtividade e eficiência operacional, redução de erros e aumento da eficiência.
Satisfação dos Colaboradores	Satisfação e Motivação	Colaboradores satisfeitos com a matriz, aumento da motivação e do envolvimento.
Integração com Processos de RH	Integração com Recrutamento e Gestão de Desempenho	Matriz bem integrada com processos de RH, mudanças significativas nos processos de recrutamento.
Resultados de Negócios	Melhoria dos Resultados de Negócios	Contribuição para a eficiência operacional, qualidade e redução de custos.
	Gestão de Talentos e Retenção	Identificação de talentos internos e oferta de oportunidades de desenvolvimento.

3.1 Análise e Discussão dos Resultados

É essencial analisar e discutir para compreender as implicações das respostas dos diretores sobre a matriz de competências. Este tópico analisa as percepções dos diretores à luz do referencial teórico e das práticas organizacionais, oferecendo insights para melhorias

futuras. A implementação de uma matriz de competências nas organizações tem sido uma estratégia amplamente adotada para alinhar o desenvolvimento de competências dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa. Este estudo explorou a percepção de diretores sobre a eficácia da matriz de competências, abordando várias dimensões, desde o entendimento e implementação até a satisfação dos colaboradores e resultados de negócios. A seguir, discutimos os principais resultados obtidos, comparando as respostas dos diretores e referenciando a literatura relevante.

Dimensão 1: Entendimento e Implementação

A compreensão da matriz de competências pelos colaboradores é crucial para sua eficácia. Segundo os diretores entrevistados, há um consenso de que a maioria dos colaboradores está ciente da matriz. Diretores como Dir.01 e Dir.05 destacaram os esforços significativos em comunicação e formação contínua. No entanto, Dir.02 e Dir.04 mencionaram desafios em garantir que todos os colaboradores entendam como a matriz se aplica ao seu trabalho diário, indicando uma lacuna que pode ser explorada com uma comunicação mais específica e personalizada (Locke & Latham, 2002).

Os desafios na implementação incluem resistência à mudança e adaptação às especificidades locais e culturais, conforme apontado por Dir.01 e Dir.05. A literatura sugere que a resistência pode ser mitigada através de uma gestão eficaz da mudança e de uma comunicação clara sobre os benefícios da matriz (Kotter, 1996). A formação adequada também é essencial para superar esses desafios, como indicado por Dir.03, que ressaltou a importância de sessões intensivas de formação.

Dimensão 2: Alinhamento com Objetivos Organizacionais

O alinhamento da matriz de competências com os objetivos estratégicos da empresa é visto como positivo pela maioria dos diretores. Dir.01, Dir.03 e Dir.05 afirmam que a matriz está diretamente alinhada com os objetivos estratégicos, assegurando que as competências críticas são identificadas e desenvolvidas. No entanto, Dir.02 expressou preocupações sobre um desfasamento entre a matriz e os objetivos comerciais específicos, sugerindo a necessidade de revisões contínuas para assegurar relevância e aplicabilidade (Prahalad & Hamel, 1990).

A contribuição da matriz para o cumprimento dos objetivos organizacionais é evidente, especialmente na identificação de lacunas de competências e na direção dos esforços de desenvolvimento, como mencionado por Dir.01 e Dir.04. A literatura corrobora esta visão,

destacando que uma matriz bem estruturada pode melhorar significativamente a eficiência organizacional (Boyatzis, 1982).

Dimensão 3: Desenvolvimento de Colaboradores

A matriz de competências tem ajudado no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores, com todos os diretores observando melhorias significativas. Programas de desenvolvimento variados, desde workshops técnicos a formações em soft skills, foram implementados, como mencionado por Dir.01 e Dir.03. A literatura enfatiza a importância de programas de desenvolvimento contínuos e variados para a eficácia das matrizes de competências (Noe, 2013).

No entanto, Dir.02 apontou a necessidade de um maior foco em competências específicas de vendas, indicando uma área de melhoria. Isto sugere que, embora os programas gerais sejam eficazes, uma abordagem mais personalizada pode ser necessária para atender às necessidades específicas de certos departamentos.

Dimensão 4: Avaliação e Feedback

A avaliação das competências dos colaboradores é feita através de um processo formal que inclui autoavaliações, feedback de pares e avaliações dos gestores. Dir.01 e Dir.03 destacaram o uso de plataformas digitais para facilitar este processo, garantindo uma análise precisa e justa. A revisão anual das competências, mencionada por todos os diretores, é uma prática comum, mas Dir.02 sugeriu que revisões mais frequentes poderiam melhor refletir as mudanças rápidas no mercado (London, 2014).

O feedback regular baseado na matriz de competências é essencial para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Todos os diretores confirmaram que os colaboradores recebem feedback regular, o que é consistente com as melhores práticas de gestão de desempenho (Aguinis, 2013).

Dimensão 5: Impacto na Performance

Os diretores relataram uma melhoria mensurável na performance dos colaboradores desde a implementação da matriz de competências. Dir.01 e Dir.03 observaram melhorias significativas nas áreas técnicas e de marketing, respectivamente. Exemplos específicos, como a redução de erros de produção e o aumento da eficiência das campanhas de marketing, foram citados. A literatura apoia a ideia de que uma matriz de competências bem

implementada pode melhorar a performance organizacional ao alinhar as habilidades dos colaboradores com as necessidades estratégicas da empresa (Sparrow, 1998).

Dimensão 6: Satisfação dos Colaboradores

A satisfação dos colaboradores com a matriz de competências é geralmente positiva. Dir.01 e Dir.03 destacaram que a maioria dos colaboradores aprecia a clareza das expectativas e as oportunidades de desenvolvimento que a matriz proporciona. No entanto, Dir.02 mencionou que alguns colaboradores, especialmente no departamento comercial, consideram a matriz burocrática e pouco relevante. Isso sugere que a personalização e a adaptação da matriz às necessidades específicas de cada departamento são cruciais para garantir a satisfação dos colaboradores (Herzberg, 1968).

Dimensão 7: Integração com Outros Processos

A integração da matriz de competências com outros processos de RH, como recrutamento, seleção e gestão de desempenho, é vista como positiva pela maioria dos diretores. Dir.01 e Dir.04 destacaram que a matriz é usada para definir perfis de recrutamento e orientar processos de seleção, o que melhorou a qualidade das contratações. A literatura sugere que a integração eficaz da matriz de competências com os processos de RH pode melhorar significativamente a gestão de talentos e a retenção de colaboradores (Ulrich, 1997).

Dimensão 8: Resultados de Negócios

A matriz de competências contribuiu para a melhoria dos resultados de negócios, especialmente na eficiência operacional e na qualidade dos produtos e serviços, como mencionado por Dir.01 e Dir.04. A identificação e o desenvolvimento de competências específicas têm permitido uma melhor gestão de talentos e a implementação de estratégias mais eficazes. A literatura apoia a visão de que uma matriz de competências bem estruturada pode ter um impacto positivo significativo nos resultados de negócios (Becker & Huselid, 1998).

Alinhamento com a Literatura

Os resultados da pesquisa estão alinhados com a literatura sobre gestão de competências e desenvolvimento organizacional. A teoria de competências de (McClelland, 1973) e a teoria de alinhamento estratégico de (Kaplan & Norton, 1996) destacam a importância de competências bem definidas para o sucesso organizacional.

Comunicação e Implementação: A comunicação eficaz é um fator crítico para a implementação bem-sucedida da matriz de competências, conforme destacado pelos diretores (Lewin, 1951) e (Kotter, 1996) reforçam a importância da comunicação e da gestão da mudança para superar a resistência e garantir a aceitação das novas práticas.

Impacto na Performance e Satisfação

A matriz de competências contribuiu significativamente para a melhoria da performance e da satisfação dos colaboradores. A teoria de motivação de (Maslow, 1943) e a teoria de feedback de (London & Smither, 1995) suportam a importância do desenvolvimento profissional e do feedback contínuo para a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Desafios e Oportunidades: Apesar dos benefícios, os diretores identificaram desafios na aplicação prática e na relevância para áreas específicas, como o departamento comercial. A teoria de melhoria contínua de (Deming, 1986) sugere a necessidade de revisões periódicas e ajustes para garantir a relevância e a eficácia da matriz.

Integração e Resultados de Negócios

A integração da matriz de competências com os processos de RH é um ponto forte, melhorando a qualidade das contratações e a gestão de desempenho. A teoria de recursos humanos de (Ulrich, 1997) e a teoria de criação de valor de (Porter, 1985) destacam a importância dessa integração para o sucesso organizacional.

Melhoria Contínua: Para maximizar os benefícios, é essencial adotar uma abordagem de melhoria contínua, revisando e ajustando a matriz conforme necessário. A abordagem de Kaizen e a teoria de melhoria contínua de (Deming, 1986) suportam a importância de ajustes regulares para atender às mudanças do mercado e às necessidades organizacionais.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO

A análise das respostas obtidas dos diretores sobre a matriz de competências revela uma compreensão profunda dos benefícios e desafios associados à sua implementação e utilização. Este tópico de conclusão visa sintetizar essas percepções, correlacioná-las com a literatura existente e avaliar a eficácia global da matriz de competências no contexto organizacional analisado.

A discussão dos resultados revela que a matriz de competências é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento organizacional, alinhada com a literatura sobre gestão de competências e desenvolvimento de recursos humanos. A comunicação eficaz, a formação contínua e a integração com processos de RH são fatores chave para o sucesso. No entanto, é necessário adotar uma abordagem de melhoria contínua para garantir a relevância e a eficácia da matriz a longo prazo.

A análise qualitativa das questões revela uma percepção positiva geral dos diretores sobre a matriz de competências, com reconhecimento de áreas de melhoria. A comunicação eficaz, a formação contínua e a integração com processos de RH são pontos fortes destacados. No entanto, há necessidade de ajustes para melhor alinhar a matriz com as competências específicas de vendas e revisar as competências com maior frequência para refletir as mudanças do mercado.

Os resultados deste estudo indicam que a implementação de uma matriz de competências pode trazer vários benefícios para as organizações, desde o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores até a melhoria da performance e dos resultados de negócios. No entanto, a eficácia da matriz depende de vários fatores, incluindo a comunicação clara, a personalização para atender às necessidades específicas dos departamentos e a integração eficaz com outros processos de RH. As percepções dos diretores destacam a importância de uma abordagem contínua e adaptativa para assegurar que a matriz de competências permaneça relevante e eficaz. A literatura corrobora estas observações, sugerindo que a gestão estratégica das competências pode ser um diferencial competitivo significativo para as organizações.

Os diretores, em geral, demonstram um entendimento claro e positivo sobre a matriz de competências. A maioria dos colaboradores está ciente e entende a matriz, indicando que os esforços de comunicação e formação foram eficazes (Dimensão 01: Entendimento e

Implementação). A resistência inicial à mudança, um desafio comum identificado pelos diretores, foi gradualmente superada através de uma comunicação transparente e contínua e da adaptação da matriz às especificidades locais e culturais.

No que diz respeito ao alinhamento com os objetivos organizacionais (Dimensão 02), a maioria dos diretores acredita que a matriz de competências está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Contudo, algumas discrepâncias foram apontadas, especialmente no departamento comercial, onde a matriz não reflete completamente as habilidades cruciais para atingir as metas de vendas. Esta observação sugere a necessidade de uma revisão mais detalhada para garantir que todas as áreas funcionais estão igualmente representadas na matriz.

A matriz de competências contribui para o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores (Dimensão 03). Os diretores relataram uma melhoria significativa nas competências dos colaboradores, especialmente em áreas críticas como análise de dados, estratégias digitais e gestão de projetos. Através de programas de formação específicos, as lacunas de competências foram identificadas e abordadas eficazmente.

A avaliação e feedback baseados na matriz de competências (Dimensão 04) são considerados justos e transparentes. Os processos de autoavaliação, feedback de pares e avaliações dos gestores foram destacados como elementos-chave para garantir uma análise precisa e justa das competências. No entanto, a revisão anual das competências foi considerada insuficiente por alguns diretores, sugerindo a necessidade de uma frequência de revisão maior para acompanhar as rápidas mudanças no mercado.

A matriz de competências teve um impacto positivo na performance e eficiência operacional (Dimensão 05). A redução de erros, aumento da eficiência dos processos e melhoria na capacidade de análise de mercado foram alguns dos benefícios mensuráveis relatados. No entanto, a aplicação prática no departamento comercial ainda enfrenta desafios, destacando a necessidade de adaptações específicas para este setor.

No que diz respeito à satisfação dos colaboradores (Dimensão 06), a maioria está satisfeita com a matriz de competências, apreciando a clareza nas expectativas e oportunidades de desenvolvimento. No entanto, foi identificada alguma insatisfação, especialmente entre os vendedores, que consideram a matriz pouco relevante para as suas funções diárias.

A integração da matriz de competências com outros processos de RH (Dimensão 07) foi bem-sucedida, segundo os diretores. A matriz é utilizada para definir perfis de recrutamento, orientar processos de seleção e avaliar o desempenho dos colaboradores. As mudanças nos processos de recrutamento e seleção após a implementação da matriz foram vistas como positivas, melhorando a qualidade das contratações.

A matriz de competências contribuiu significativamente para a melhoria dos resultados de negócios (Dimensão 08). Os diretores relataram um aumento na eficiência operacional, melhoria na qualidade dos produtos e serviços e redução de custos associados a erros e repetição de trabalhos. Além disso, a matriz é utilizada para gerir talentos e reter colaboradores, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira.

Por fim, as considerações gerais (Dimensão 09) dos diretores indicam que, apesar dos desafios iniciais, a matriz de competências é vista como uma ferramenta valiosa e essencial para o desenvolvimento e sucesso organizacional. A resistência inicial foi superada através de uma comunicação eficaz e formação contínua, garantindo que os colaboradores compreendem a importância e os benefícios da matriz.

A literatura sobre gestão de competências e desenvolvimento organizacional corrobora muitas das percepções dos diretores. Segundo (Cardy & Selvarajan, 2006), a gestão de competências é crucial para alinhar as capacidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. A resistência inicial à mudança, um desafio comum identificado, é amplamente discutida na literatura como um obstáculo que pode ser superado através de uma comunicação eficaz e formação contínua (Kotter, 1996).

A importância da avaliação contínua e feedback é destacada por (Armstrong, 2014), que afirma que a avaliação regular das competências é essencial para garantir que os colaboradores estão alinhados com as necessidades da empresa. No entanto, a frequência de revisões deve ser adequada para acompanhar as mudanças do mercado, uma preocupação também levantada pelos diretores.

No que diz respeito ao impacto na performance e eficiência operacional, a literatura sustenta que a implementação de uma matriz de competências pode levar a uma melhoria significativa na produtividade e qualidade dos produtos e serviços (Barney, 1991). A análise das respostas dos diretores confirma esta visão, com vários exemplos de melhorias mensuráveis relatadas.

A satisfação dos colaboradores e a sua percepção de justiça e transparência na utilização da matriz de competências são elementos cruciais para o sucesso da sua implementação (Greenberg, 1990). A análise das respostas indica que, apesar de algumas resistências iniciais, a maioria dos colaboradores está satisfeita e percebe a matriz como justa e transparente.

A análise qualitativa das questões com os diretores revela uma aceitação geral positiva e um impacto benéfico da matriz de competências na organização. A matriz contribuiu para o desenvolvimento de habilidades, alinhamento com os objetivos estratégicos, melhoria da performance e satisfação dos colaboradores. No entanto, alguns desafios permanecem, especialmente no que diz respeito à adaptação da matriz às necessidades específicas do departamento comercial e à frequência de revisão das competências.

A integração da matriz de competências com outros processos de RH e a sua utilização para gerir talentos e reter colaboradores destacam-se como práticas eficazes que podem ser replicadas em outras organizações. A literatura apoia estas conclusões, enfatizando a importância de uma gestão de competências alinhada com os objetivos organizacionais e adaptada às necessidades específicas dos colaboradores.

Em suma, a matriz de competências mostrou-se uma ferramenta valiosa e eficaz para o desenvolvimento organizacional, contribuindo significativamente para a melhoria dos resultados de negócios e para o crescimento profissional dos colaboradores. A continuidade dos esforços de comunicação, formação e adaptação contínua da matriz será crucial para manter e ampliar os benefícios alcançados até agora.

4.1 Implicações Práticas

A análise das respostas dos diretores oferece uma visão abrangente e detalhada sobre a implementação e os impactos da matriz de competências na organização. Para aperfeiçoar a compreensão e a eficácia da matriz, é essencial considerar sugestões que abordem as áreas de entendimento, alinhamento estratégico, desenvolvimento de colaboradores, avaliação, impacto na performance, satisfação, integração com processos de RH e resultados de negócios.

Sugestões para a Dimensão 01: Entendimento e Implementação

Comunicação e Clareza

Reforçar a Comunicação: Embora a maioria dos colaboradores esteja ciente da matriz de competências, é necessário continuar a reforçar a comunicação para aqueles que ainda têm dificuldades em entender a sua aplicação. Recomenda-se o uso de diferentes formatos de comunicação, como vídeos explicativos, podcasts e infográficos.

Feedback Contínuo: Implementar um sistema de feedback contínuo, onde os colaboradores possam expressar dúvidas e sugestões sobre a matriz, garantindo uma melhor adaptação e entendimento.

Adaptação e Especificidade

Personalização da Matriz: Adaptar a matriz para ser mais específica para cada departamento, especialmente para áreas como o comercial, onde a aplicação prática das competências listadas nem sempre é clara.

Workshops Específicos: Organizar workshops específicos para cada departamento, focando em como a matriz de competências se aplica diretamente às suas funções diárias.

Sugestões para a Dimensão 02: Alinhamento com Objetivos Organizacionais

Revisão e Alinhamento Constante

Revisões Frequentes: Revisar a matriz de competências mais frequentemente, talvez semestralmente, para garantir que ela esteja sempre alinhada com os objetivos estratégicos e as mudanças do mercado.

Consulta com Departamentos: Envolver diferentes departamentos no processo de revisão para garantir que as competências listadas reflitam as necessidades reais e práticas de cada área.

Integração com Estratégias de Negócio

Mapeamento de Competências Estratégicas: Realizar um mapeamento detalhado das competências estratégicas e como cada uma contribui para os objetivos organizacionais. Isso ajudará a visualizar melhor o impacto da matriz nos resultados da empresa.

Sugestões para a Dimensão 03: Desenvolvimento de Colaboradores

Programas de Desenvolvimento

Treinamentos Personalizados: Oferecer treinamentos personalizados baseados nas avaliações de competências individuais. Utilizar tecnologias como inteligência artificial para criar planos de desenvolvimento adaptados às necessidades de cada colaborador.

Mentoria e Coaching: Implementar programas de mentoria e coaching para complementar os treinamentos, focando no desenvolvimento contínuo e no suporte individualizado.

Avaliação e Atualização dos Programas

Avaliações Regulares dos Treinamentos: Realizar avaliações regulares dos programas de treinamento e desenvolvimento para garantir sua eficácia e pertinência. Incorporar feedback dos colaboradores para melhorar continuamente os programas oferecidos.

Sugestões para a Dimensão 04: Avaliação e Feedback

Frequência e Qualidade das Avaliações

Avaliações Semestrais: Considerar a possibilidade de realizar avaliações de competências semestrais, além das anuais, para proporcionar um feedback mais frequente e permitir ajustes rápidos no desenvolvimento dos colaboradores.

Feedback Qualitativo: Melhorar a qualidade do feedback fornecido, garantindo que ele seja específico, construtivo e diretamente aplicável ao desenvolvimento individual e às necessidades do departamento.

Ferramentas de Avaliação

Plataformas Digitais: Utilizar plataformas digitais avançadas para a avaliação de competências, permitindo um processo mais dinâmico e interativo. Estas plataformas podem incluir funcionalidades como autoavaliação, feedback de pares e avaliações em tempo real.

Sugestões para a Dimensão 05: Impacto na Performance

Medição e Análise do Impacto

Indicadores de Performance: Desenvolver indicadores específicos para medir o impacto da matriz de competências na performance dos colaboradores e na eficiência operacional. Utilizar estas métricas para ajustar e melhorar a matriz continuamente.

Estudos de Caso: Realizar estudos de caso internos para identificar exemplos concretos de como a matriz de competências influenciou positivamente a produtividade e a eficiência. Utilizar estes exemplos para comunicar os benefícios da matriz aos colaboradores.

Melhoria Contínua

Processos de Melhoria Contínua: Implementar processos de melhoria contínua baseados nas avaliações de performance e no feedback dos colaboradores. Isso ajudará a ajustar a matriz de competências de forma mais ágil e eficiente.

Sugestões para a Dimensão 06: Satisfação dos Colaboradores

Pesquisa de Satisfação

Pesquisas Regulares: Realizar pesquisas regulares de satisfação dos colaboradores em relação à matriz de competências. Utilizar os resultados para identificar áreas de melhoria e para ajustar a matriz às necessidades dos colaboradores.

Grupos de Discussão: Organizar grupos de discussão e fóruns abertos onde os colaboradores possam expressar suas opiniões e sugestões sobre a matriz de competências.

Transparência e Justiça

Critérios Claros: Garantir que os critérios de avaliação e desenvolvimento sejam claros e transparentes para todos os colaboradores. Comunicar de forma eficaz como as competências são avaliadas e como os resultados são utilizados.

Equidade: Assegurar que a matriz de competências seja percebida como justa, tratando todos os colaboradores de maneira equitativa e reconhecendo os esforços individuais.

Sugestões para a Dimensão 07: Integração com Outros Processos de RH

Integração com Recrutamento e Seleção

Perfis de Competências: Desenvolver perfis de competências detalhados para cada posição dentro da empresa, utilizando a matriz como base. Utilizar estes perfis para guiar o recrutamento e a seleção de novos talentos.

Testes de Competências: Incorporar testes de competências específicos no processo de seleção para garantir que os candidatos possuam as habilidades necessárias desde o início.

Gestão de Desempenho e Carreira

Planos de Carreira Personalizados: Utilizar a matriz de competências para criar planos de carreira personalizados, ajudando os colaboradores a visualizar e alcançar seus objetivos de desenvolvimento dentro da empresa.

Sucessão: Planejar a sucessão de forma estratégica, identificando e desenvolvendo talentos internos para assumir posições de liderança no futuro.

Sugestões para a Dimensão 08: Resultados de Negócios

Avaliação do Impacto nos Resultados de Negócios

Análise de ROI: Realizar análises de retorno sobre o investimento (ROI) para avaliar o impacto da matriz de competências nos resultados de negócios. Utilizar estas análises para justificar e ajustar os investimentos em desenvolvimento de competências.

Melhoria dos Processos: Continuamente revisar e melhorar os processos de negócios com base nos resultados das avaliações de competências, buscando aumentar a eficiência e a qualidade dos produtos e serviços.

Utilização para Retenção de Talentos

Programas de Retenção: Desenvolver programas específicos de retenção de talentos com base na matriz de competências, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira que atendam às aspirações dos colaboradores.

Reconhecimento e Recompensa: Implementar sistemas de reconhecimento e recompensa alinhados com a matriz de competências, incentivando os colaboradores a desenvolverem e aplicarem as competências críticas para o sucesso organizacional.

Considerações Finais

As sugestões apresentadas visam aprimorar a eficácia da matriz de competências, promovendo um alinhamento mais estreito com os objetivos estratégicos da empresa e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. A implementação dessas recomendações pode contribuir para uma maior satisfação dos colaboradores, uma performance superior e, conseqüentemente, melhores resultados de negócios. A matriz de competências deve ser vista como uma ferramenta dinâmica, em constante evolução, adaptando-se às necessidades da empresa e do mercado para garantir o sucesso a longo prazo. Aplicar avaliação para todos os níveis da companhia, com intuito de compreender e gerar melhoria contínua.

4.2 Limitações do Estudo

Apesar de sua relevância e contribuições, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Primeiramente, a natureza qualitativa da pesquisa, embora permita uma compreensão profunda e detalhada das percepções dos diretores, limita a generalização dos achados para outras organizações ou contextos. A amostra é restrita a uma única empresa, o que pode refletir características específicas da cultura organizacional, do setor de atuação e do ambiente de negócios particular desta empresa.

Além disso, a coleta de dados foi realizada exclusivamente através de questionário feito aos diretores da empresa. Embora essa abordagem tenha proporcionado uma rica fonte de dados qualitativos, ela também pode ter introduzido vieses, como a influência mútua entre os participantes durante as discussões e a possível relutância em expressar opiniões negativas na presença de colegas. A escolha de apenas diretores como participantes exclui outras perspectivas importantes, como as dos funcionários de diferentes níveis hierárquicos que também interagem diretamente com a matriz de competências.

Outra limitação reside no período temporal do estudo, focado exclusivamente na avaliação no ano de 2024 sendo que a matriz foi implementada em 2020 desta forma não podendo observar a evolução nos anos de 2021, 2022 e 2023. As mudanças organizacionais e contextuais ocorridas antes ou depois deste período não foram consideradas, o que pode limitar a compreensão completa da evolução e dos impactos de longo prazo da matriz de competências.

Finalmente, a análise dos dados qualitativos, embora rigorosa, é inerentemente subjetiva e dependendo das interpretações dos pesquisadores. Esforços foram feitos para garantir a objetividade e a consistência analítica, mas a interpretação dos dados pode variar dependendo das perspectivas individuais dos pesquisadores.

4.3 Sugestões para Estudos Futuros

Considera-se que seria pertinente alargar o estudo de como uma matriz de competências é percebida na prática a outras empresas de outros setores de atividade, bem como de dimensões diferentes, para se conseguir aferir resultados e fazer uma comparação entre eles.

Seria também interessante, fazer um estudo junto dos funcionários para tentar perceber se a visão que eles têm da utilização da matriz está alinhada com a dos diretores, uma vez que a gestão e a execução podem ter perspectivas muito diferentes.

BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3.^a ed.).
- Amorim, W. A. C. de, & Fischer, A. L. (2013). A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. *Nova Economia*, 23(2), 329–366. <https://doi.org/10.1590/S0103-63512013000200004>
- André Ofenhejm Mascarenhas. (2008). *Gestão Estratégica de Pessoas* (Cengage, Ed.).
- Angel Belzunegui Eraso, & Amaya Erro Garcés. (2020). *Teletrabalho no Contexto da Crise da Covid-19*. <https://doi.org/10.3390/su12093662>.
- Argyris, C. (1991). Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender . *Harvard Business Review* , 99–109.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Kogan Publishers).
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*.
- Barlach, L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações. Em *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology-2008* (Vol. 42, Número 1).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bastos, J. E. de S., Sousa, J. M. de J., Silva, P. M. N. da, & Aquino, R. L. de. (2023). O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, 5(3), 623–636. <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16(1), 53–101.
- Boterf, G. Le. (1995). *Guy Le Boterf Évaluer les compétences Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?*
- Boterf, G. Le. (2002). *De quel concept de compétence avons-nous besoin*.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*.

- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Brandão, & Freitas. (2005). *Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências*.
- Brandão, Guimarães, & Borges. (2001). *Professional competencies to achieve top standards of quality in retail banking services*.
- Breslow, N. E., & Day, N. E. (1980). *Métodos Estatísticos em Pesquisa sobre Câncer: Vol. I. A Análise de Estudos de Caso-Controle* (A.I Pesquisa Câncer, Vol. 1).
- Brian E. Becker, Mark A. Huselid, & Dave Ulrich. (2001). *Gestão Estratégica de Pessoas com «Scorecard»* (Campus).
- Budd, J. W., & Bhava, D. P. (2019). *The employment relationship: Key elements, alternative frames of reference, and implications for HRM Part of the Human Resources Management Commons, and the Organizational Behavior and Theory Commons Citation*. <https://doi.org/10.4135/9781529714852>
- Camilo, J. A. de O. (2021). Trauma Organizacional em Tempos de COVID-19: Contribuições para a Gestão de Pessoas. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 23(2), 97–107. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i2.49998>
- Campbell, D. T., Stanley, J. C., & Gage, N. (1963). *Projetos Experimentais e Quase-Experimentais para Pesquisa*. Houghton, Mifflin and Company .
- 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*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235–245.
- Casado. (2007). *Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas*. (Atlas).
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento, Um Estufo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. (RH, Ed.).
- Cetil, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (Sílabo).

- Chiavenato. (2014). www.chiavenato.com
- Chris Argyris. (1960). *Understanding Organizational Behavior* (Dorsey Press).
- Claudia Bitencourt. (2009). *Gestão Contemporânea de Pessoas - Novas Práticas, Conceitos Tradicionais* (Bookman).
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Cooper, H., Hedges, L. V., & Valentine, J. C. (2009). *The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis*.
- Creswell, J. W. (2013). *Design de Investigação e Pesquisa Qualitativa*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis* (MIT Press).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*.
- Diane Couto. (2024, Fevereiro 26). *How resilience works*. <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>.
- Eduardo Davel, & Sylvia Vergara. (2001). *Gestão com Pessoas e Subjetividade* (Atlas).
- Eric R. Kandel. (2006). *In Search of Memory: The Emergence of a New Science of Mind* (WW NORTON & AMP).
- Fernanda Mayol, & Monique Araujo. (2022). *Pós-pandemia: o novo perfil do profissional do futuro*. <https://www.estadao.com.br/economia/mckinsey-insights/pos-pandemia-o-novo-perfil-do-profissional-do-futuro/>.
<https://www.estadao.com.br/economia/mckinsey-insights/pos-pandemia-o-novo-perfil-do-profissional-do-futuro/>
- Fernandes, L., Henrique Escamia, J., Guilherme Satolo, E., Tamassia, L., & Mesa Junior, E. (2011). *Gestão do conhecimento pela matriz de competência*.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, L. (2003). *Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil* (Vol. 10, Número 2).

- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências* (Atlas).
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1999). *Training and Development in Ireland: Context, Policy and Practice* (Oak Tree Press).
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hayes, R., Dassen, R., Schilder, A., & Wallage, P. (sem data). *Principles of auditing An Introduction to International Standards on Auditing*. www.booksites.net/hayes
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Higgins, J. P. T., & Green, S. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*.
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/107179190200900101>
- Hollnagel, E. (2006). *Preface Resilience Engineering in a Nutshell*.
- Houaiss. (2024, Janeiro 20). *Uol*. https://houaiss.uol.com.br/corporativo/apps/uol_www/v6-1/html/index.php#1.
- Jansen, L. K. C., Rotondaro, J. R. G., & Jansen, J. U. (2005a). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. *Gestão & Produção*, 12(3), 405–416. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000300010>
- Jansen, L. K. C., Rotondaro, J. R. G., & Jansen, J. U. (2005b). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. *Gestão & Produção*, 12(3), 405–416. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000300010>

- Joel Souza Dutra. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna* (Atlas).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard School Press).
- Kayo, K. E., & Famá, R. (2004). *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível-intensivas e intangível-intensivas* (Número 2).
- Kirkpatrick, D. L. (1996). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (Berrett Koehler).
- Knigth. (2000). *Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization*. *Journal of International Marketing*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* (Harvard Review Press).
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge* (3.^a ed.).
- Krueger, R. A. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (2009). *The Art and Science of 360 Degree Feedback* (Pfeiffer).
- Levin, K. A. (2006). Desenho do estudo III: Estudos transversais. *Evid Based Dent* 7, 24–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/sj.ebd.6400375>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. (Harper & Brothers).
- Lindolfo Galvão de Albuquerque. (2002). *Gestão Estratégica de Pessoas* (Geste).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- London, M. (2014). *Career barriers: How people experience, overcome, and avoid failure* (Psychology Press).

- London, M., & Smither, J. W. (1995). *Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes. Theory-Based Applications and Directions for Research*. 48(4), 803–839.
- Lucca, S. R. de. (2020). Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(9), e00237120. <https://doi.org/10.1590/0102-311x00237120>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Maia, B. R., & Dias, P. C. (2020). Ansiedade, depressão e estresse em estudantes universitários: o impacto da COVID-19. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37, e200067. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200067>
- Maior, R. C. S. (2005). *As Pessoas e suas competências no desenvolvimento das Organizações*.
- Mallak, L. (1998). «Putting Organizational Resilience to Work». <https://www.researchgate.net/publication/291863333>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. Em *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 16, Número 5, pp. 633–659). <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for «Intelligence»*. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* (America Psychologist).
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research*.
- Mertens, R. (2004). *Competências Chaves*.
- Michael E. Porter. (1993). *A Vantagem Competitiva das Nações* (Campus).
- Mintzberg, H. (1973). *A Natureza do Trabalho Gerencial* (Harper & Row).
- Morgenstern, O. (1982). *Foundations of Economic Analysis*. 2(3), 101–120. <https://doi.org/10.2307/222938>

- Mourão Júnior, C. A., & Faria, N. C. (2015). Memória. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(4), 780–788. <https://doi.org/10.1590/1678-7153.201528416>
- Murray, D. (2002). *How to Write a Thesis*.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development* (6.^a ed.).
- Oliveira, M. F. (2019). *Desenvolvimento de Talentos e Competências nas Organizações* (Editor Universitária).
- OpenAI. (2022). *Chatgpt*. <https://chatgpt.com/>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research Evaluation Methods Integrating*.
- Pereira, L. A. (2013). *Competências transversais dos recém-diplomados do ensino superior no mercado global*.
- Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery* (Hutchinson & Co.).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Free Press).
- Pozo, J. I. (2001). *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem* (Artmed).
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rodrigues, D., Melo, M., & Monteiro, L. (2013). *PARADIGMAS QUANTITATIVO E QUALITATIVO NO COTIDIANO DA INVESTIGAÇÃO*. www.periodicos.set.edu.br
- Rothman, K. J., Greenland, S., & Lash, T. (2008). Modern Epidemiology . *Lippincott Williams & Wilkins* , 303–327.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Sampaio, M. S. M. C. (2020). *Desenvolvimento e implementação de uma matriz para avaliação competências*.
- Santos, A. Y. P., & Spers, R. G. (2023). How to measure organizational resilience? Validating a simplified model. *Revista de Administracao Mackenzie*, 24(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230007.en>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3.^a ed.).

- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Schulz, K. F., & Grimes, D. A. (2002). Viés e Associações Causais na Pesquisa Observacional. *The Lancet*, 248–252. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(02\)07451-2](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(02)07451-2)
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. Em *applied psychology: an international review* (Vol. 48, Número 1). <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Silva, E. A. da. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 12, 77–99. <https://doi.org/10.4000/ras.740>
- Silva, J. C. (2018). *Gestão de Competências no Contexto Organizacional Brasileiro* (Editora Acadêmica).
- Silverman, D. (2017). *Doing Qualitative Research*.
- Sparrow, P. (1998). International reward management. *Compensation & Benefits Review*, 30(5), 7–14.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (John Wiley & Sons).
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (Harvard Review Press).
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition* (Harvard Review).
- Vieira, V. A., & Tibola, F. (2005). *Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras (1)* (Vol. 9).
- Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. Em *American Journal of Orthopsychiatry* (Vol. 71, Número 3, pp. 290–297). American Orthopsychiatric Association Inc. <https://doi.org/10.1037/0002-9432.71.3.290>
- Wilcox King, A., W. Fowler, S., & P. Zeithaml, C. (2002). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 36–49. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100005>

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3.^a ed., Vol. 5). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412986274>

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova abordagem* (Atlas).

ANEXOS

Trnscrição de Questões e Respostas de cada Diretor

Perguntas e Respostas – Diretor 01

1. Todos os colaboradores estão cientes e entendem a matriz de competências?

Dir.01: Sim, todos os colaboradores estão cientes da matriz de competências. Fizemos um esforço significativo para garantir que a comunicação fosse clara e acessível, utilizando diversos canais como workshops, sessões de formação e materiais explicativos disponíveis na intranet da empresa.

2. Quais foram os principais desafios na implementação da matriz de competências?

Dir.01: Os principais desafios incluíram a resistência inicial à mudança, a necessidade de adaptar a matriz às especificidades locais e culturais, e garantir que todos os gestores e colaboradores compreendessem a importância e os benefícios desta ferramenta. Superámos esses desafios através de uma comunicação transparente e contínua, bem como da formação adequada para todos os níveis da organização.

3. A matriz de competências está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa?

Dir.01: Sim, a matriz de competências está diretamente alinhada com os nossos objetivos estratégicos. Foi desenvolvida para assegurar que todas as competências críticas para o sucesso organizacional estão devidamente identificadas e que os colaboradores estão a ser desenvolvidos nestas áreas.

4. Como é que a matriz de competências contribui para o cumprimento dos objetivos organizacionais?

Dir.01: A matriz de competências ajuda a garantir que os colaboradores possuam as habilidades necessárias para atingir as metas da empresa. Ela permite identificar lacunas de competências e direcionar esforços de desenvolvimento para as áreas mais críticas, o que, por sua vez, melhora a performance geral da organização.

5. Os líderes e gestores percebem a matriz de competências como uma ferramenta valiosa para alcançar as metas estratégicas?

Dir.01: Sim, os líderes e gestores reconhecem o valor da matriz de competências. Eles utilizam-na como um guia para o desenvolvimento das suas equipes e para alinhar as competências individuais com as necessidades estratégicas da empresa.

6. A matriz de competências ajudou no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores?

Dir.01: Sem dúvida. Desde a implementação da matriz, observamos um aumento significativo no desenvolvimento de habilidades críticas. Os colaboradores estão mais conscientes das suas áreas de melhoria e têm acesso a programas de desenvolvimento específicos.

7. Que tipo de treinamentos ou programas de desenvolvimento foram oferecidos com base na matriz de competências?

Dir.01: Oferecemos uma variedade de programas, incluindo workshops técnicos, formações em soft skills, e-learning e programas de mentoring. Estes programas são regularmente atualizados para refletir as mudanças nas competências necessárias.

8. Os colaboradores sentem que a matriz de competências os ajuda a identificar áreas de melhoria?

Dir.01: Sim, a maioria dos colaboradores sente que a matriz de competências é uma ferramenta útil para identificar áreas de melhoria e para traçar planos de desenvolvimento pessoal.

9. Como é feita a avaliação das competências dos colaboradores?

Dir.01: A avaliação é feita através de um processo formal que inclui autoavaliações, feedback de pares e avaliações dos gestores. Utilizamos uma plataforma digital para facilitar este processo.

10. Com que frequência as competências são revistas e atualizadas?

Dir.01: As competências são revistas anualmente para garantir que estão alinhadas com as necessidades da empresa e com as tendências do mercado.

11. Os colaboradores recebem feedback regular com base na matriz de competências?

Dir.01: Sim, os colaboradores recebem feedback regular durante as avaliações de performance semestrais, que são baseadas na matriz de competências.

12. Como é que os resultados das avaliações de competências são utilizados para o desenvolvimento contínuo?

Dir.01: Os resultados são utilizados para criar planos de desenvolvimento personalizados, direcionar os programas de formação e identificar oportunidades de progressão de carreira dentro da empresa.

13. Houve uma melhoria mensurável na performance dos colaboradores desde a implementação da matriz de competências?

Dir.01: Sim, houve uma melhoria mensurável na performance dos colaboradores, especialmente nas áreas técnicas e de gestão de projetos. Esta melhoria é refletida nos indicadores de performance da empresa.

14. Como é que a matriz de competências influenciou (positiva ou negativamente) a produtividade e a eficiência operacional? Pode fornecer exemplos?

Dir.01: A matriz de competências influenciou positivamente a produtividade e a eficiência operacional. Por exemplo, observámos uma redução nos erros de produção e um aumento na eficiência dos processos devido ao desenvolvimento de competências específicas em gestão de qualidade e melhoria contínua.

15. Os colaboradores estão satisfeitos com a utilização da matriz de competências?

Dir.01: De maneira geral, os colaboradores estão satisfeitos com a matriz de competências, especialmente porque ela oferece uma visão clara das expectativas e das oportunidades de desenvolvimento.

16. Como é que a matriz de competências afetou a motivação e o envolvimento dos colaboradores?

Dir.01: A matriz de competências aumentou a motivação e o envolvimento dos colaboradores, pois eles sentem que a empresa investe no seu desenvolvimento e nas suas carreiras.

17. Os colaboradores percebem a matriz de competências como justa e transparente?

Dir.01: Sim, a transparência da matriz de competências é uma das suas principais vantagens. Os colaboradores percebem-na como justa, uma vez que os critérios de avaliação são claros e objetivos.

18. Existe insatisfação ou resistência em relação à matriz de competências?

Dir.01: Embora a recepção tenha sido amplamente positiva, inicialmente houve alguma resistência, principalmente devido ao medo da mudança. Com o tempo e através de uma comunicação eficaz, esta resistência diminuiu significativamente.

19. Como está a matriz de competências integrada com outros processos de RH como recrutamento, seleção e gestão de desempenho?

Dir.01: A matriz de competências está completamente integrada com os nossos processos de RH. Ela é usada para definir perfis de recrutamento, orientar os processos de seleção e como base para as avaliações de desempenho.

20. Houve alguma mudança nos processos de recrutamento e seleção após a implementação da matriz de competências?

Dir.01: Sim, houve mudanças significativas. Agora, os processos de recrutamento e seleção são mais focados em identificar candidatos que possuam as competências-chave definidas na matriz, o que tem melhorado a qualidade das contratações.

21. A matriz de competências contribuiu para a melhoria dos resultados de negócios? De que forma?

Dir.01: A matriz de competências contribuiu significativamente para a melhoria dos resultados de negócios, aumentando a eficiência operacional, melhorando a qualidade dos produtos e serviços e reduzindo os custos associados a erros e repetição de trabalhos.

22. Como a matriz de competências é utilizada para gerir talentos e reter colaboradores?

Dir.01: Utilizamos a matriz de competências para identificar talentos internos e oferecer-lhes oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira, o que tem melhorado a retenção de colaboradores.

23. Dê uma nota de 0 a 100 para a matriz de competência atual onde 0 é mau e 100 é excelente.

Dir.01: Daria uma nota de 85. A matriz de competências tem sido muito eficaz, mas há sempre espaço para melhorias contínuas.

24. Quais sugestões ou críticas para a matriz de competência atual?

Dir.01: Uma sugestão seria aumentar ainda mais a personalização dos planos de desenvolvimento e continuar a investir em tecnologia para facilitar a gestão e atualização da matriz. Uma crítica é que o processo inicial de implementação poderia ter sido mais ágil.

Perguntas e Respostas – Diretor 02

1. Todos os colaboradores estão cientes e entendem a matriz de competências?

Dir.02: Sim, a maioria dos colaboradores está ciente da matriz de competências. No entanto, percebo que alguns ainda têm dificuldade em entender como ela se aplica diretamente ao seu trabalho diário.

2. Quais foram os principais desafios na implementação da matriz de competências?

Dir.02: Os desafios principais foram a resistência à mudança e a complexidade de adaptar a matriz às necessidades específicas de cada departamento, incluindo o comercial. Muitos colaboradores sentiram-se sobrecarregados com novas exigências que, a meu ver, nem sempre são claras ou práticas.

3. A matriz de competências está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa?

Dir.02: Em teoria, sim. Contudo, na prática, acho que há um desfasamento entre a matriz e os objetivos comerciais específicos. Muitas vezes, as competências listadas não refletem as habilidades cruciais para atingir nossas metas de vendas.

4. Como é que a matriz de competências contribui para o cumprimento dos objetivos organizacionais?

Dir.02: A matriz tem potencial para contribuir, mas a aplicação prática no departamento comercial tem sido limitada. Precisamos de competências específicas, como técnicas de vendas avançadas e gestão de relacionamento com o cliente, que nem sempre estão bem definidas na matriz.

5. Os líderes e gestores percebem a matriz de competências como uma ferramenta valiosa para alcançar as metas estratégicas?

Dir.02: Há uma divisão de opiniões. Alguns gestores veem valor, especialmente para o desenvolvimento pessoal e avaliação de desempenho. Outros, como eu, acham que a matriz poderia ser mais ajustada para realmente apoiar as metas comerciais.

6. A matriz de competências ajudou no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores?

Dir.02: Em algumas áreas, sim, especialmente nas competências gerais e de gestão. No entanto, sinto que as competências específicas de vendas ainda precisam de mais atenção.

7. Que tipo de treinamentos ou programas de desenvolvimento foram oferecidos com base na matriz de competências?

Dir.02: Foram oferecidos workshops de desenvolvimento pessoal e treinamentos técnicos. No entanto, os treinamentos específicos de vendas e técnicas comerciais foram menos frequentes, o que considero uma lacuna significativa.

8. Os colaboradores sentem que a matriz de competências os ajuda a identificar áreas de melhoria?

Dir.02: Alguns colaboradores acham útil, mas muitos no departamento comercial acham que a matriz não reflete completamente as competências necessárias para o sucesso nas vendas.

9. Como é feita a avaliação das competências dos colaboradores?

Dir.02: A avaliação é feita através de autoavaliações, feedback dos pares e dos gestores. Embora o processo seja bem estruturado, a sua relevância para as atividades comerciais poderia ser melhorada.

10. Com que frequência as competências são revistas e atualizadas?

Dir.02: As competências são revistas anualmente, mas acredito que isso poderia ser feito com mais frequência para refletir melhor as rápidas mudanças no mercado e nas necessidades dos clientes.

11. Os colaboradores recebem feedback regular com base na matriz de competências?

Dir.02: Sim, eles recebem feedback regular, mas nem sempre esse feedback é percebido como relevante para as suas funções específicas de vendas.

12. Como os resultados das avaliações de competências são utilizados para o desenvolvimento contínuo?

Dir.02: Os resultados são usados para definir planos de desenvolvimento, mas vejo uma necessidade de maior foco em competências comerciais práticas e aplicáveis.

13. Houve uma melhoria mensurável na performance dos colaboradores desde a implementação da matriz de competências?

Dir.02: Não tenho visto uma melhoria significativa na performance de vendas que possa ser diretamente atribuída à matriz de competências. A performance tem melhorado mais por causa de estratégias de vendas e marketing bem-sucedidas.

14. Como a matriz de competências influenciou (positiva ou negativamente) a produtividade e a eficiência operacional? Pode fornecer exemplos?

Dir.02: A matriz trouxe alguns benefícios em termos de clareza de expectativas, mas também introduziu uma carga adicional de processos administrativos que podem distrair os vendedores das suas atividades principais. Por exemplo, o tempo gasto em avaliações de competências poderia ser mais bem usado em formação de vendas.

15. Os colaboradores estão satisfeitos com a utilização da matriz de competências?

Dir.02: A satisfação varia. Alguns veem valor na clareza e estrutura que a matriz traz, enquanto outros, especialmente os vendedores, a consideram burocrática e pouco relevante para as suas funções diárias.

16. Como é que a matriz de competências afetou a motivação e o envolvimento dos colaboradores?

Dir.02: Para alguns, a matriz ajudou a estruturar o desenvolvimento de carreira. Para outros, especialmente no comercial, a matriz pode ser desmotivadora por não refletir adequadamente as suas necessidades e desafios diários.

17. Os colaboradores percebem a matriz de competências como justa e transparente?

Dir.02: Em geral, sim, mas há um sentimento de que poderia ser mais adaptada às necessidades específicas do departamento comercial.

18. Existe insatisfação ou resistência em relação à matriz de competências?

Dir.02: Sim, especialmente entre os vendedores que sentem que a matriz não aborda adequadamente as competências necessárias para o sucesso no seu trabalho.

19. Como está a matriz de competências integrada com outros processos de RH como recrutamento, seleção e gestão de desempenho?

Dir.02: A matriz está integrada, mas essa integração não tem sido tão eficaz no recrutamento e seleção de talentos comerciais. Precisamos de um foco maior em habilidades práticas de vendas.

20. Houve alguma mudança nos processos de recrutamento e seleção após a implementação da matriz de competências?

Dir.02: Houve mudanças, mas acho que ainda precisamos melhorar a forma como identificamos e selecionamos candidatos com fortes competências comerciais.

21. A matriz de competências contribuiu para a melhoria dos resultados de negócios? De que forma?

Dir.02: A contribuição foi limitada. Enquanto a matriz ajuda em áreas de desenvolvimento pessoal e gestão, a sua aplicação direta nos resultados de vendas não é clara.

22. Como é que a matriz de competências é utilizada para gerir talentos e reter colaboradores?

Dir.02: Ela é usada para identificar talentos e oferecer oportunidades de desenvolvimento, mas sinto que precisamos de uma abordagem mais personalizada para reter talentos comerciais.

23. Dê uma nota de 0 a 100 para a matriz de competência atual onde 0 é mau e 100 é excelente.

Dir.02: Eu daria uma nota de 70. A matriz tem pontos positivos, mas precisa de ajustes significativos para ser realmente eficaz no departamento comercial.

24. Quais sugestões ou críticas para a matriz de competência atual?

Dir.02: A matriz deve ser mais flexível e adaptável às necessidades específicas de cada departamento, especialmente o comercial. Devemos focar mais em competências práticas e relevantes para as atividades diárias dos vendedores e reduzir a carga administrativa associada ao processo.

Perguntas e Respostas – Diretor 03

1. Todos os colaboradores estão cientes e entendem a matriz de competências?

Dir.03: Sim, todos os colaboradores do departamento de marketing estão cientes e entendem a matriz de competências. Desde a sua implementação, temos feito um esforço contínuo para garantir que todos compreendem como a matriz se aplica ao seu trabalho diário.

2. Quais foram os principais desafios na implementação da matriz de competências?

Dir.03: Os principais desafios foram a adaptação inicial e a integração da matriz nas rotinas diárias. Contudo, superámos esses desafios com sessões de formação intensivas e uma comunicação constante sobre os benefícios e a aplicação prática da matriz.

3. A matriz de competências está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa?

Dir.03: Absolutamente. A matriz de competências está alinhada com os nossos objetivos estratégicos, garantindo que todas as atividades de marketing estão focadas em alcançar as metas da empresa de forma eficiente e eficaz.

4. Como é que a matriz de competências contribui para o cumprimento dos objetivos organizacionais?

Dir.03: A matriz de competências ajuda-nos a identificar e desenvolver as habilidades necessárias para executar campanhas de marketing bem-sucedidas, melhorar o branding e aumentar a nossa presença no mercado. Isso, por sua vez, contribui diretamente para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

5. Os líderes e gestores percebem a matriz de competências como uma ferramenta valiosa para alcançar as metas estratégicas?

Dir.03: Sim, os líderes e gestores no departamento de marketing percebem a matriz de competências como uma ferramenta extremamente valiosa. Ela proporciona clareza nas expectativas e facilita o alinhamento das capacidades da equipa com as metas estratégicas.

6. A matriz de competências ajudou no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores?

Dir.03: Sem dúvida. Desde a implementação da matriz, observámos um desenvolvimento significativo nas competências dos colaboradores, especialmente em áreas críticas como análise de dados, estratégias digitais e gestão de campanhas.

7. Que tipo de treinamentos ou programas de desenvolvimento foram oferecidos com base na matriz de competências?

Dir.03: Oferecemos uma ampla gama de treinamentos, incluindo workshops sobre marketing digital, análise de dados, gestão de projetos e criação de conteúdo. Esses programas são ajustados regularmente para refletir as necessidades emergentes do mercado.

8. Os colaboradores sentem que a matriz de competências os ajuda a identificar áreas de melhoria?

Dir.03: Sim, os colaboradores sentem que a matriz de competências é uma ferramenta eficaz para identificar áreas de melhoria e para orientar o seu desenvolvimento profissional.

9. Como é feita a avaliação das competências dos colaboradores?

Dir.03: A avaliação é feita através de autoavaliações, feedback de pares e avaliações dos gestores. Utilizamos uma plataforma digital que facilita este processo, garantindo uma análise precisa e justa das competências.

10. Com que frequência as competências são revistas e atualizadas?

Dir.03: As competências são revistas anualmente, mas estamos abertos a revisões mais frequentes se necessário, para garantir que estamos sempre alinhados com as tendências e exigências do mercado.

11. Os colaboradores recebem feedback regular com base na matriz de competências?

Dir.03: Sim, os colaboradores recebem feedback regular durante as avaliações de performance e em reuniões de desenvolvimento individual. Este feedback é essencial para o seu crescimento contínuo.

12. Como é que os resultados das avaliações de competências são utilizados para o desenvolvimento contínuo?

Dir.03: Os resultados são utilizados para criar planos de desenvolvimento personalizados, orientar os programas de formação e identificar oportunidades de progressão de carreira dentro do departamento.

13. Houve uma melhoria mensurável na performance dos colaboradores desde a implementação da matriz de competências?

Dir.03: Sim, houve uma melhoria clara e mensurável na performance dos colaboradores. As nossas campanhas são mais eficazes, os processos mais eficientes e a nossa capacidade de análise de mercado melhorou significativamente.

14. Como é que a matriz de competências influenciou (positiva ou negativamente) a produtividade e a eficiência operacional? Pode fornecer exemplos?

Dir.03: A matriz de competências influenciou positivamente a produtividade e a eficiência operacional. Por exemplo, ao identificar e desenvolver competências em análise de dados, conseguimos otimizar as nossas campanhas de marketing digital, resultando em maior ROI.

15. Os colaboradores estão satisfeitos com a utilização da matriz de competências?

Dir.03: Sim, a maioria dos colaboradores está satisfeita com a matriz de competências. Eles apreciam a clareza nas expectativas e a oportunidade de desenvolvimento contínuo.

16. Como é que a matriz de competências afetou a motivação e o envolvimento dos colaboradores?

Dir.03: A matriz de competências aumentou a motivação e o envolvimento dos colaboradores, pois eles veem um caminho claro para o seu desenvolvimento e progressão na carreira.

17. Os colaboradores percebem a matriz de competências como justa e transparente?

Dir.03: Sim, a transparência da matriz de competências é uma das suas principais forças. Os colaboradores percebem-na como justa e objetiva.

18. Existe insatisfação ou resistência em relação à matriz de competências?

Dir.03: Inicialmente, houve alguma resistência natural à mudança, mas com o tempo e a compreensão dos benefícios, essa resistência diminuiu significativamente.

19. Como está a matriz de competências integrada com outros processos de RH como recrutamento, seleção e gestão de desempenho?

Dir.03: A matriz de competências está bem integrada com os processos de RH. Ela é utilizada para definir perfis de recrutamento, orientar os processos de seleção e como base para as avaliações de desempenho.

20. Houve alguma mudança nos processos de recrutamento e seleção após a implementação da matriz de competências?

Dir.03: Sim, houve mudanças positivas. Agora, recrutamos com base nas competências específicas necessárias, o que tem melhorado a qualidade das nossas contratações.

21. A matriz de competências contribuiu para a melhoria dos resultados de negócios? De que forma?

Dir.03: Sem dúvida, a matriz de competências contribuiu para a melhoria dos resultados de negócios, aumentando a eficiência das nossas campanhas e a satisfação dos nossos clientes.

22. Como é que a matriz de competências é utilizada para gerir talentos e reter colaboradores?

Dir.03: Utilizamos a matriz para identificar talentos internos e oferecer-lhes oportunidades de desenvolvimento e progressão, o que tem melhorado a retenção de colaboradores.

23. Dê uma nota de 0 a 100 para a matriz de competência atual onde 0 é mau e 100 é excelente.

Dir.03: Eu daria uma nota de 90. A matriz de competências tem sido extremamente eficaz, embora haja sempre espaço para melhorias contínuas.

24. Quais sugestões ou críticas para a matriz de competência atual?

Dir.03: Uma sugestão seria continuar a adaptar e atualizar a matriz para refletir as mudanças rápidas no mercado de marketing digital. Uma crítica é que poderíamos melhorar ainda mais a integração da matriz com ferramentas de análise de desempenho em tempo real.

Perguntas e Respostas – Diretor 04

1. Todos os colaboradores estão cientes e entendem a matriz de competências?

Dir.04: Sim, a maioria dos colaboradores está ciente da matriz de competências. Realizamos várias sessões de informação e workshops para garantir que todos entendam os seus objetivos e aplicações.

2. Quais foram os principais desafios na implementação da matriz de competências?

Dir.04: Os principais desafios foram a adaptação inicial dos colaboradores e a necessidade de alinhar a matriz com as diferentes funções e níveis de competência. Também enfrentamos desafios relacionados à gestão do tempo e aos recursos necessários para a implementação completa.

3. A matriz de competências está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa?

Dir.04: Sim, a matriz de competências foi desenvolvida para estar diretamente alinhada com os objetivos estratégicos da nossa empresa. Ela serve como uma ferramenta para garantir que as habilidades dos nossos colaboradores estão em sintonia com as metas da organização.

4. Como a matriz de competências contribui para o cumprimento dos objetivos organizacionais?

Dir.04: A matriz ajuda a identificar lacunas de competências e a direcionar o desenvolvimento profissional, o que, por sua vez, contribui para uma maior eficiência operacional e para o cumprimento das metas estabelecidas.

5. Os líderes e gestores percebem a matriz de competências como uma ferramenta valiosa para alcançar as metas estratégicas?

Dir.04: Sim, os líderes e gestores reconhecem a matriz como uma ferramenta valiosa. Ela permite uma melhor gestão de talentos e garante que estamos a investir no desenvolvimento correto das competências necessárias.

6. A matriz de competências ajudou no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores?

Dir.04: Sem dúvida. Com base na matriz, oferecemos diversos programas de formação e desenvolvimento que têm ajudado os colaboradores a aprimorar suas habilidades e a identificar áreas de melhoria.

7. Que tipo de treinamentos ou programas de desenvolvimento foram oferecidos com base na matriz de competências?

Dir.04: Oferecemos treinamentos técnicos, programas de desenvolvimento de liderança e workshops específicos para competências comportamentais e funcionais.

8.: Os colaboradores sentem que a matriz de competências os ajuda a identificar áreas de melhoria?

Dir.04: Sim, muitos colaboradores expressaram que a matriz de competências os ajudou a ter uma visão mais clara das suas áreas de melhoria e a traçar um plano de desenvolvimento pessoal.

9. Como é feita a avaliação das competências dos colaboradores?

Dir.04: As avaliações são feitas através de autoavaliações, feedback de pares e avaliações dos gestores. Utilizamos também ferramentas específicas para medir o progresso nas competências identificadas.

10. Com que frequência as competências são revistas e atualizadas?

Dir.04: As competências são revistas anualmente para garantir que continuam a ser relevantes e alinhadas com as necessidades da empresa.

11. Os colaboradores recebem feedback regular com base na matriz de competências?

Dir.04: Sim, procuramos fornecer feedback contínuo e construtivo para ajudar os colaboradores a melhorar continuamente.

12. Como os resultados das avaliações de competências são utilizados para o desenvolvimento contínuo?

Dir.04: Utilizamos os resultados para personalizar os planos de desenvolvimento individual, garantindo que cada colaborador receba o suporte e a formação necessários para progredir nas suas funções.

13. Houve uma melhoria mensurável na performance dos colaboradores desde a implementação da matriz de competências?

Dir.04: Sim, observamos uma melhoria significativa na performance dos colaboradores, especialmente nas áreas técnicas e de liderança.

14. Como a matriz de competências influenciou (positiva ou negativamente) a produtividade e a eficiência operacional? Pode fornecer exemplos?

Dir.04: A matriz influenciou positivamente a produtividade e a eficiência operacional. Por exemplo, a formação específica em novas tecnologias aumentou a eficiência na linha de produção, reduzindo o tempo de inatividade.

15. Os colaboradores estão satisfeitos com a utilização da matriz de competências?

Dir.04: Em geral, sim. A maioria dos colaboradores aprecia a clareza que a matriz proporciona em relação às expectativas e às oportunidades de desenvolvimento.

16. Como é que a matriz de competências afetou a motivação e o envolvimento dos colaboradores?

Dir.04: A matriz tem tido um efeito positivo na motivação e no envolvimento, pois os colaboradores sentem-se mais apoiados e reconhecidos nas suas jornadas de desenvolvimento.

17. Os colaboradores percebem a matriz de competências como justa e transparente?

Dir.04: Sim, procuramos manter a transparência em todo o processo, o que ajuda a assegurar que a matriz é vista como justa.

18. Existe insatisfação ou resistência em relação à matriz de competências?

Dir.04: Houve alguma resistência inicial, especialmente em relação à mudança de processos. No entanto, isso diminuiu à medida que os colaboradores se familiarizaram com a matriz e perceberam os seus benefícios.

19. Como está a matriz de competências integrada com outros processos de RH como recrutamento, seleção e gestão de desempenho?

Dir.04: A matriz está totalmente integrada com os nossos processos de RH. Utilizamos a matriz para definir perfis de competência durante o recrutamento e seleção, bem como para avaliar o desempenho e planear o desenvolvimento de carreira.

20. Houve alguma mudança nos processos de recrutamento e seleção após a implementação da matriz de competências?

Dir.04: Sim, agora temos uma abordagem mais estruturada e baseada em competências, o que nos ajuda a identificar candidatos que melhor se enquadram nas necessidades da empresa.

21. A matriz de competências contribuiu para a melhoria dos resultados de negócios? De que forma?

Dir.04: Sim, contribuiu significativamente. Através do desenvolvimento de competências específicas, conseguimos melhorar a eficiência e a qualidade dos nossos produtos, o que se refletiu em melhores resultados financeiros.

22. Como é que a matriz de competências é utilizada para gerir talentos e reter colaboradores?

Dir.04: Utilizamos a matriz para identificar talentos emergentes e planear sucessões, bem como para criar programas de retenção que respondem às necessidades e aspirações dos colaboradores.

23. Dê uma nota de 0 a 100 para a matriz de competência atual onde 0 é mau e 100 é excelente.

Dir.04: Eu daria uma nota de 85. A matriz tem sido extremamente útil, mas ainda há espaço para melhorias contínuas.

24. Quais sugestões ou críticas para a matriz de competência atual?

Dir.04: Sugiro uma revisão mais frequente para assegurar que a matriz se mantém atualizada com as novas exigências do mercado. Além disso, poderia haver mais envolvimento dos colaboradores na definição das competências, para garantir que elas refletem tanto as necessidades da empresa quanto as aspirações pessoais.

Perguntas e Respostas – Diretor 05

1. Todos os colaboradores estão cientes e entendem a matriz de competências?

Dir.05: Sim, temos feito um esforço considerável para garantir que todos os colaboradores compreendam a matriz de competências. Sessões de formação e comunicação interna têm sido fundamentais para este entendimento.

2. Quais foram os principais desafios na implementação da matriz de competências?

Dir.05: Os principais desafios foram a resistência inicial à mudança e a necessidade de alinhar a matriz com os diferentes processos operacionais. Garantir que todos os setores adotassem a matriz de forma consistente também foi um desafio significativo.

3. A matriz de competências está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa?

Dir.05: Absolutamente. A matriz foi desenhada para suportar os nossos objetivos estratégicos, especialmente no que diz respeito à melhoria contínua dos processos produtivos e à eficiência operacional.

4. Como a matriz de competências contribui para o cumprimento dos objetivos organizacionais?

Dir.05: A matriz de competências ajuda-nos a identificar lacunas de habilidades e a implementar programas de formação específicos, o que tem melhorado significativamente a eficiência e a qualidade dos nossos processos produtivos.

5. Os líderes e gestores percebem a matriz de competências como uma ferramenta valiosa para alcançar as metas estratégicas?

Dir.05: Sim, os líderes e gestores reconhecem o valor da matriz de competências. Ela proporciona uma visão clara das necessidades de desenvolvimento e permite uma gestão mais eficaz das equipas.

6. A matriz de competências ajudou no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores?

Dir.05: Sim, ajudou bastante. Através da matriz, conseguimos identificar áreas onde os colaboradores precisavam de desenvolvimento adicional e proporcionar formação adequada.

7. Que tipo de treinamentos ou programas de desenvolvimento foram oferecidos com base na matriz de competências?

Dir.05: Oferecemos treinamentos técnicos específicos para melhorar a eficiência dos processos produtivos, além de programas de desenvolvimento em áreas como gestão de projetos e melhoria contínua.

8. Os colaboradores sentem que a matriz de competências os ajuda a identificar áreas de melhoria?

Dir.05: Sim, os colaboradores têm sido capazes de identificar de forma mais clara as áreas onde podem melhorar e têm apreciado a orientação estruturada que a matriz fornece.

9. Como é feita a avaliação das competências dos colaboradores?

Dir.05: As avaliações são realizadas através de uma combinação de autoavaliação, feedback dos pares e supervisores, além de métricas de desempenho específicas aos processos produtivos.

10. Com que frequência as competências são revistas e atualizadas?

Dir.05: Fazemos uma revisão anual das competências, mas estamos a considerar aumentar a frequência para garantir que estamos sempre atualizados com as melhores práticas da indústria.

11. Os colaboradores recebem feedback regular com base na matriz de competências?

Dir.05: Sim, os colaboradores recebem feedback regular e construtivo, o que tem sido crucial para o desenvolvimento contínuo e melhoria dos processos.

12. Como os resultados das avaliações de competências são utilizados para o desenvolvimento contínuo?

Dir.05: Utilizamos os resultados para planear formações e workshops específicos, focados nas áreas de maior necessidade identificadas nas avaliações.

13. Houve uma melhoria mensurável na performance dos colaboradores desde a implementação da matriz de competências?

Dir.05: Sim, temos observado uma melhoria significativa na performance, especialmente na redução de erros e no aumento da eficiência operacional.

14. Como a matriz de competências influenciou (positiva ou negativamente) a produtividade e a eficiência operacional? Pode fornecer exemplos?

Dir.05: A matriz teve uma influência muito positiva. Por exemplo, a formação específica em técnicas de melhoria contínua reduziu o tempo de ciclo de produção em 15%, aumentando a nossa capacidade produtiva.

15. Os colaboradores estão satisfeitos com a utilização da matriz de competências?

Dir.05: Em geral, sim. A matriz tem sido vista como uma ferramenta útil para o desenvolvimento profissional e pessoal.

16. Como é que a matriz de competências afetou a motivação e o envolvimento dos colaboradores?

Dir.05: A matriz tem melhorado a motivação e o envolvimento, uma vez que os colaboradores sentem que têm um caminho claro para o desenvolvimento e progresso.

17. Os colaboradores percebem a matriz de competências como justa e transparente?

Dir.05: Sim, procuramos ser o mais transparentes possível no processo de avaliação e desenvolvimento, o que tem ajudado a manter a confiança dos colaboradores.

18. Existe insatisfação ou resistência em relação à matriz de competências?

Dir.05: Houve alguma resistência inicial, mas isso diminuiu à medida que os colaboradores começaram a ver os benefícios diretos na sua performance e desenvolvimento.

19. Como a matriz de competências está integrada com outros processos de RH como recrutamento, seleção e gestão de desempenho?

Dir.05: A matriz está integrada com todos os processos de RH. Ela é usada para definir perfis de competência durante o recrutamento, avaliar o desempenho e planejar o desenvolvimento de carreira.

20. Houve alguma mudança nos processos de recrutamento e seleção após a implementação da matriz de competências?

Dir.05: Sim, o processo de recrutamento tornou-se mais estruturado, permitindo-nos identificar candidatos com as competências específicas de que precisamos para otimizar os nossos processos produtivos.

21. A matriz de competências contribuiu para a melhoria dos resultados de negócios? De que forma?

Dir.05: Sim, a matriz contribuiu significativamente. Ao melhorar as competências dos colaboradores, conseguimos aumentar a eficiência e reduzir custos operacionais, refletindo-se em melhores resultados financeiros.

22. Como a matriz de competências é utilizada para gerir talentos e reter colaboradores?

Dir.05: Utilizamos a matriz para identificar e desenvolver talentos internos, oferecendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento que ajudam a reter colaboradores valiosos.

23. Dê uma nota de 0 a 100 para a matriz de competência atual onde 0 é mau e 100 é excelente.

Dir.05: Eu daria uma nota de 90. A matriz tem sido uma ferramenta crucial para a nossa operação, embora sempre haja espaço para melhorias contínuas.

24. Quais sugestões ou críticas para a matriz de competência atual?

Dir.05: Sugiro um monitoramento mais frequente das competências e uma maior integração com as inovações tecnológicas para garantir que estamos sempre na vanguarda das melhores práticas operacionais.