



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Vera Lúcia Ferreira Granja

Impacto das *Soft Skills* no Desenvolvimento das Pessoas

Impacto das *Soft Skills* no Desenvolvimento das Pessoas

Vera Lúcia Ferreira Granja

ISCAC | 2019

Coimbra, outubro de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Vera Lúcia Ferreira Granja

Impacto das *Soft Skills* no Desenvolvimento das Pessoas

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizado sob a orientação do Professor Pedro Ramos.

Coimbra, outubro de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

PENSAMENTO

“A persistência é o caminho do êxito”

Charles Chaplin

AGRADECIMENTOS

Alcançar uma meta depende, em grande parte, da nossa determinação, esforço e resiliência, mas este caminho foi mais fácil por ter as pessoas certas ao meu lado que acreditaram e incentivaram a sua concretização. Desta forma, não poderia deixar de agradecer e relembrar todos os que direta ou indiretamente manifestaram e fizeram refletir o seu apoio neste projeto de mestrado.

Ao professor Pedro Ramos, agradeço o contributo dado através do seu conhecimento e experiência, enriquecendo este projeto com as suas ideias e opiniões.

Não poderia deixar de agradecer à minha empresa, pela confiança depositada em mim, pela disponibilidade para me ajudar e responder à entrevista para a concretização deste projeto, pela amizade e mais importante de tudo, por acreditarem no meu projeto e por o quererem levar avante.

Quero deixar um agradecimento especial aos meus pais, irmã e família pela presença constante em todas as fases marcantes da minha vida, por me proporcionarem tudo o que sou hoje, por me ensinarem a lutar, a ser persistente e não desistir.

Sou muito grata ao meu namorado por me apoiar incondicionalmente, nunca permitindo que eu pensasse em desistir. Confiando sempre em mim e nas minhas capacidades, referindo que este seria mais uma fase na minha vida e que iria ultrapassar.

Por último, mas não menos importante, aos colegas de mestrado, pelo espírito de equipa demonstrado ao longo desta caminhada.

Muito obrigada, a todos!

RESUMO

A dissertação apresentada tem como principal objetivo a realização de um projeto, integrado num modelo de gestão de desempenho da atividade de Recursos Humanos, aplicado a uma empresa do setor metalurgia e metalomecânica.

Numa primeira fase da elaboração deste projeto, analisaram-se os contributos da literatura para a Gestão de Desempenho de Recursos Humanos, Gestão de Competências e *Soft Skills*.

É notório que cada vez mais as organizações necessitam de implementar modelos de Gestão de Desempenho que têm a sua base em *Soft Skills* de forma a aumentar a criação de valor de uma organização.

Posteriormente procedeu-se à construção de uma metodologia qualitativa através da realização da análise dos documentos disponibilizados pela empresa, da análise do conteúdo das entrevistas realizadas e também de um *focus group* aplicado aos entrevistados.

Os resultados obtidos permitem concluir que a empresa em estudo valoriza muito as *Soft Skills* uma vez que é o modelo de avaliação presente na organização. As competências chave identificadas foram mencionadas por todos os entrevistados, o que demonstra que estão alinhadas com aquilo que é a estratégia da organização. A principal dificuldade sentida foi a definição de planos de desenvolvimento eficazes e eficientes às suas pessoas nomeadamente na identificação de ações para desenvolver os comportamentos inerentes às competências.

Palavras Chave: Gestão Desempenho; Competências; *Soft Skills*; Planos de Desenvolvimento.

ABSTRACT

The dissertation has as its main objective the realization of a project, integrated in the performance management model of the Human Resources activity, applied to a company in the metallurgy and metallurgy sector.

In the first phase of this project, we analyze the contributions of the literature to Human Resource Performance Management, Skills Management and Soft Skills.

He is increasingly noticed as he implements performance management models that are based on Soft Skills to increase the value creation of an organization.

Subsequently, a qualitative methodology was built through the analysis of the documents made available by the company, the analysis of the content of the interviews and also a focus group applied to the interviewees.

The results obtained allow us to conclude that a company under study values highly as Soft Skills since it is the evaluation model present in the organization. As identified competencies were mentioned by all respondents, which demonstrates that they are aligned with what is an organization strategy. The main difficulty felt was the definition of qualified and efficient development plans for specific people in identifying actions to develop those inherent to competencies.

Keywords: Performance Management; Skills; Soft Skills; Development Plans

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 Gestão de Recursos Humanos	3
1.2 Gestão de Desempenho	4
1.3 Gestão de Competências	5
1.3.1 Tipo de Competências	7
1.4 Método de Gestão de Competências	10
CAPÍTULO II- APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO	13
2.1 Caracterização do Sector	13
2.2 História da Organização	13
2.3 Caracterização da Organização	13
CAPÍTULO III – OBJETIVOS	16
3.1 Objetivos Específicos	16
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	17
4.1 Metodologia Qualitativa.....	17
4.2 Procedimento de Recolha de Dados.....	18
4.2.1 Análise Documental.....	18
4.2.2 Entrevista	18
4.2.3 <i>Focus Group</i>	19
CAPÍTULO V- RESULTADOS	20
5.1 Análise de conteúdo	20
5.1.1 Resultado da análise de conteúdo da entrevista.....	22
5.2 <i>Focus Group</i>	28
CONCLUSÃO	33
LIMITAÇÕES E ORIENTAÇÕES FUTURAS.....	35

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
APÊNDICES	39
APÊNDICE 1. Guião de entrevista aos Responsáveis da Empresa.....	40
APÊNDICE 2. Entrevistas	42
APÊNDICE 3. Análise de Conteúdo das Entrevistas	82
APÊNDICE 4. Análise <i>Focus Group</i>	86

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 5.1 – Caracterização dos entrevistados

Tabela 5.2 – Temas e Categorias

Tabela 5.3 – Descrição de competências e comportamentos

Tabela 5.4 – *Focus Group*

Tabela 5.5 – Listagem de ações

Figura 1.1 – Modelo Iceberg de competências segundo Mcber

Figura 2.1 – Organigrama da empresa

Figura 2.2 – N° de colaboradores da empresa

Figura 2.3 – Habilitações dos colaboradores da empresa

Figura 2.4 – N° de colaboradores por departamento

INTRODUÇÃO

A política de Gestão de Recursos Humanos de uma empresa deve resultar diretamente da visão, missão e ser um contributo relevante para o plano estratégico, e desta forma, estar ao serviço da estratégia e ser um elemento dinamizador e facilitador do atingimento dos objetivos para que a empresa prossegue.

Nos dias que correm, as empresas estão cada vez mais a valorizar as *Soft Skills*, pois apesar de as *Hard Skills* serem necessárias para a realização da função, são os comportamentos que irão garantir o sucesso do trabalho. Nos últimos anos, há uma maior atenção ao lado comportamental e cultura organizacional. O colaborador pode ser excelente a desempenhar uma função tecnicamente, mas, se o seu perfil for completamente desadequado em relação à cultura da empresa, há uma maior probabilidade de saída.

A empresa em estudo tem como necessidade o desenvolvimento dos seus colaboradores alinhando-os com a cultura organizacional e com isso definir planos de desenvolvimento eficazes. Perante a dificuldade apresentada pela empresa, com este estudo pretende-se implementar ações que ajudem os seus colaboradores a desenvolver as *Soft Skills* a partir de um plano de desenvolvimento.

Este projeto visa, portanto, aplicar na empresa uma listagem de ações de ajudem os responsáveis da empresa em estudo a definir planos de desenvolvimento para as suas pessoas de modo a desenvolver e potenciar as suas competências. A empresa em estudo está inserida na área da metalurgia e metalomecânica e tem como foco a construção de máquinas especiais, reconversão e reconstrução para vários tipos de indústria.

O objetivo principal deste projeto visa mitigar ou atenuar as preocupações no alinhamento do perfil de competências comportamentais, *Soft Skills*, com o plano de desenvolvimento para cada colaborador e, espera-se que com esta investigação resulte numa transformação nos planos de desenvolvimento em ações mensuráveis, e atingíveis, contribuindo desta forma para uma maior visibilidade estratégica da gestão de pessoas.

Para o efeito, foi necessário definir uma metodologia de trabalho que implicou o recurso a análise documental, entrevistas aos responsáveis da empresa e um *focus group* de forma a elaborar uma listagem de ações que estivesse de acordo com a ideia inicial e daquilo que é a estratégia da empresa.

O processo de recolha de dados começou no sentido de perceber quais são as bases da empresa, isto é, principal objetivo da empresa, missão, valores e a estratégia geral.

O projeto aqui apresentado foi desenvolvido e organizado em 6 capítulos.

No primeiro capítulo é feito um enquadramento teórico do tema, dando enfoque a alguns autores dedicados ao estudo da Gestão de Recursos Humanos, Gestão Desempenho, Gestão de Competências, *Soft Skills*.

No capítulo seguinte, é feita a apresentação da empresa em estudo, focando na sua caracterização, história e envolvente.

O capítulo três dá enfoque aos objetivos do projeto e os objetivos específicos do estudo. No quarto capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o estudo do caso, nomeadamente, a metodologia qualitativa através da análise documental, entrevistas e *focus group*.

O quinto capítulo é constituído pela apresentação dos resultados referentes às análises documentais, das entrevistas e do *focus group*, resultando a concretização do objetivo deste projeto, listagem de ações para ajudar no desenvolvimento das competências das pessoas através de planos de desenvolvimento definidos pelos responsáveis.

No último capítulo, capítulo seis, serão apresentadas as principais conclusões do estudo, bem como as limitações que foram surgindo ao longo do seu desenvolvimento.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A revisão bibliográfica deste projeto tem como objetivo enquadrar o tema em análise na literatura existente, mais concretamente nos estudos realizados até à atualidade relativamente à Importância dos Recursos Humanos na Gestão de Desempenho, Gestão de Desempenho e Competências focando nas *Soft Skills*.

1.1 Gestão de Recursos Humanos

Num contexto socioeconómico marcado pela globalização, elevada competitividade e flexibilização no trabalho, é indiscutível a importância que a Gestão de Recursos Humanos desempenha numa organização. Esta assume um papel fundamental pelo seu foco: o capital humano. A diferenciação de uma organização está nas suas pessoas e o seu sucesso é condicionado pelo potencial dos colaboradores, assim como das práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas. De acordo com as exigências e mudanças nas envolventes organizacionais, é cada vez mais importante para as empresas traduzir os *outputs* em valor acrescentado e aumentar a produtividade e a capacidade de adaptação a novas realidades (Bae, 2006).

A evolução da Gestão de Recursos Humanos tem vindo a dar grandes contributos para as organizações atuais, na medida em que fomenta o estudo e a perceção acerca da temática. Como referem Caetano e Vala (2007), “*desde há longo tempo que a problemática dos recursos humanos vem sendo uma preocupação por parte dos profissionais, tanto mais visível quanto se torna decisivo para o resultado organizacional a existência de recursos humanos adequados, competentes e motivados*”.

Atualmente, com a constante necessidade de mutação organizacional e a sua adaptabilidade aos mercados competitivos, a Gestão de Recursos Humanos tem assumido uma nova posição, onde a descrevemos como planificadora e agente de mudança. Este novo papel da Gestão de Pessoas decorre do facto de cada vez mais as organizações serem estruturas achatadas, competitivas, exigindo que os colaboradores estejam cada vez mais preparados e envolvidos na organização, em resposta à competitividade organizacional crescente (Dessler, 2007). Desta forma, existe uma clara noção de que o desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que as constituem, da forma como se organizam e do próprio investimento que é levado a cabo, tendo em vista o seu desenvolvimento.

1.2 Gestão de Desempenho

A Gestão de Desempenho surge como elemento chave na relação das pessoas com o seu trabalho, colocando os sistemas de avaliação de desempenho num lugar central no conjunto de ferramentas de gestão de recursos humanos. Áreas como o Recrutamento e Seleção, Sistemas de Recompensas, Desenvolvimento de Carreiras ou Gestão de Competências encontram-se cada vez mais relacionadas com os modelos de Avaliação de Desempenho.

Camara, Guerra & Rodrigues (2016) definem a Gestão de Desempenho como uma metodologia cujo objetivo consiste essencialmente em otimizar a contribuição dada por um colaborador para os resultados do negócio, através de conceitos e parâmetros acordados antecipadamente. A Gestão de Desempenho, enquanto instrumento basilar, permite melhorar a definição de funções, reajustar os seus regulamentos, ajustar a formação às necessidades dos colaboradores, abrir oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais, facultando uma maior atenção por parte dos dirigentes, propiciando um melhor clima de trabalho e uma maior coerência nas tomadas de decisão (Bae, 2006).

As organizações planeiam, medem e controlam o desempenho com ajuda de um sistema de gestão desempenho definido. O sistema ajuda-os a alinhar decisões, recursos e atividades com estratégias para alcançar a organização.

O desempenho pode ser medido para reconhecer e recompensar o excelente desempenho das pessoas e sugerir meios de melhoria (Edwards, 2002).

Lawler (2003) definiu gestão de desempenho como um conceito que pode integrar tanto comportamentos como os resultados do trabalho, ou seja, a gestão de desempenho é uma abordagem coletiva de promover atividades operacionais com base em objetivos acordados, conhecimento e habilidade para realização de metas estratégicas. A medição de um sistema gestão desempenho forma o núcleo de um sistema que auxilia na gestão estratégia da empresa.

Um sistema de gestão desempenho é um sistema que se preocupa com diferentes aspetos do desempenho importante para o desenvolvimento e crescimento de uma organização como um todo. É esperado deste sistema definir objetivos, melhorar o desempenho dos colaboradores e departamentos com o objetivo de melhorar a capacidade de eficácia.

Com todas as mudanças de paradigmas em torno da gestão de pessoas, as empresas têm adotado cada vez mais novas ferramentas de gestão e avaliação que reflete este novo contexto. A Gestão por Competências.

1.3 Gestão de Competências

A Gestão de Competências é um tema que tem vindo a registar uma enorme importância, especialmente nas áreas organizacionais.

Na era industrial as empresas através da adoção do princípio da divisão do trabalho em microtarefas e pela organização sequencial do trabalho, criaram cargos ou funções rotineiras e planificadas, em que a pessoa deveria desenvolver uma tarefa bem definida e delimitada, de forma repetitiva, acreditando-se que dessa especialização resultariam ganhos sustentados de produtividade (Camara, 2017). O que era valorizado e tinha interesse, eram os conhecimentos técnicos que a pessoa tinha aplicados a determinada tarefa, sendo desconsiderados as qualidades pessoais, atitudes e comportamentos.

Mais recentemente, o conceito de competência flui sobre um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais, que movimentam conhecimentos e possibilitam o indivíduo a agir sobre determinado problema, resultando em desempenhos profissionais superiores e alinhados com a estratégia da empresa, isto é, valorizam a atuação do indivíduo em prol de um contexto (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

O aparecimento do conceito de Competência foi organizado e proposto pela primeira vez por David McClelland, em 1973, quando procurava uma ferramenta mais efetiva de escolha de pessoas para as organizações, que não fosse, o tradicional teste de inteligência que é muito praticado. Por conseguinte, este conceito é o mais inovador na Gestão de Recursos Humanos (Barreto, 2015).

McClelland, concluiu que a diferença entre uma pessoa com elevada *performance* e outra que apenas é boa para não ser despedida, não está no perfil de capacidades, mas nos modos concretos que utiliza para movimentar essas capacidades em função de ações concretas (Ceitil, 2016). Por conseguinte, o estudo de McClelland demonstrava é que as tradicionais aptidões universitárias e os testes de conhecimento técnico, não prediziam a qualidade do desempenho no trabalho nem o sucesso na vida (Camara, 2017). Os recursos humanos representam as competências e o potencial de desenvolvimento dos colaboradores de uma organização. No entanto, para que as competências se tornem em

vantagens competitivas, é necessário que as organizações desenvolvam um conjunto de práticas de Gestão de Recursos Humanos, com o objetivo de otimizar a operacionalização das mesmas.

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

Segundo Morgan (1988), o conceito de competência implica pensar não só no conhecimento em si, mas também sobre o conhecimento que é requerido num desempenho laboral competente. Desta forma, a competência pode assumir as diferentes formas: conhecimento, atitude e *skills* ou outras características de um indivíduo, sejam motivos, valores, entre outros (Kavitha et al., 2010)

Camara (2017), define competência como “*conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da empresa*”.

Ainda, de acordo com o Dicionário de Competências criado por Spencer em 1993, as competências caracterizam-se como qualidades pessoais e comportamentos capazes de mobilizar conhecimentos técnicos ao serviço da empresa (Spencer & Spencer, 1993). As competências transformaram-se num elemento pivô que permite às empresas concentrarem-se nos aspetos essenciais do seu negócio e disporem de um Capital Humano flexível, adaptável, inovador e criativo para dar resposta aos desafios da envolvente (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016).

As competências são consideradas como *outputs* de desempenho, isto é, são resultados específicos que as pessoas trazem para o desenvolvimento das suas atividades profissionais e são realidades suscetíveis de serem observadas permitindo a sua avaliação de forma objetiva e realista.

As competências tornam-se assim, um elemento essencial para a Gestão de Recursos Humanos e toda a sua envolvente, permitindo focalizarem-se nos fatores críticos de sucesso da empresa, dispondo de colaboradores que tenham flexibilidade, adaptabilidade,

criatividade e capacidade de inovação indispensáveis para dar resposta adequada aos desafios da envolvente de negócios (Camara, 2017).

1.3.1 Tipo de Competências

Segundo Ceitil (2016) as competências dividem-se em cinco categorias, são elas:

- Motivação – necessidade que conduz, dirige e seleciona o comportamento do individuo;
- Traços de carácter – forma como o individuo se comporta ou responde;
- Conceito que tem de si próprio – ideia do individuo na ação;
- Conhecimentos – técnica nos procedimentos e experiência pessoal;
- Competências comportamentais e cognitivas – relacionamentos interpessoais e raciocínio.

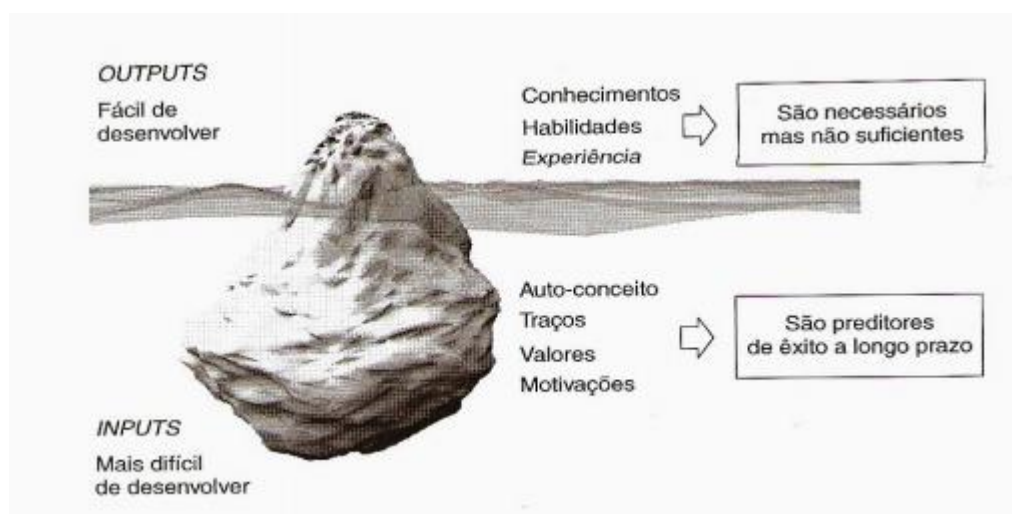


Figura 1.1. Modelo do iceberg de competências segundo Mcber

Fonte: adaptada por (Ceitil, 2016).

Conforme ilustra na Figura 1.1, Spencer e Spencer (1993) descrevem a existência de duas dimensões nas competências através da analogia do *iceberg*: a dimensão *performance*, que corresponde à parte visível do *iceberg*, e a dimensão características das pessoas, que corresponde a parte inferior do iceberg (Ceitil, 2016). A parte visível diz respeito aos conhecimentos técnicos, constituída pelo *output* e a dimensão inferior do *iceberg* – não observáveis- estão os *inputs* que corresponde às características mais difíceis de desenvolver como valores e atitudes – intrínsecos à pessoa.

Na zona submersa deparamo-nos com as competências difíceis de desenvolver, pois aqui encontramos as características de personalidade do indivíduo e essas são dificilmente suscetíveis à mudança.

A gestão e desenvolvimento de competências surge no contexto organizacional como fundamental nas organizações. Conseguiu-se chegar a um aspeto relevante, que é a distinção entre competências *hard* e *soft*. As *hard* são direcionadas ao saber-fazer, parte técnica e as *soft*, competências comportamentais – *Soft Skills* -, orientadas para a comunicação, liderança e orientação resultados por exemplo. “*A competência não resulta somente do agir, mas de um querer e de um poder agir*” (Ceitil, 2016).

Segundo Ceitil (2016), as competências são comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes atividades profissionais. Deste modo, as competências são consideradas como *outputs* de desempenho, permitindo sustentar avaliações objetivas e sólidas relativamente a *performance* dos colaboradores.

Criar uma Gestão de Recursos Humanos baseada em competências traz outras vantagens, ao estabelecer uma linguagem comum direcionando os Recursos Humanos, e sendo mais fácil alcançar os objetivos (Ceitil, 2016). É sob estes pontos de vistas que atribuímos à competência uma prática catalisadora da estratégia da empresa, focada no desempenho dos indivíduos, e facilitando outras práticas de Gestão de Recursos Humanos. Em suma, devemos ter presente que a competência revela um fator importante na estratégia da empresa, considerando que numa perspetiva agrupa o valor económico de uma organização e, por outro lado, comporta o valor social do indivíduo. Isto é, a organização ao desenvolver as competências requeridas para o sucesso organizacional, através de formação de planos de desenvolvimento individual, significa investir nas mesmas, colocando uma marca própria como empresa presente no mercado atual globalizado (Fleury & Fleury, 2001).

Além disso, as competências de uma organização poderão diferenciar-se ao nível da tipologia: transversais ou específicas. As primeiras são aquelas passíveis de serem transferidas, pois são adquiridas no âmbito de uma atividade ou de uma disciplina e podem ser exercidas num domínio diferente. As segundas – específicas - estão diretamente relacionadas com a atividade profissional (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016). Isto é, as competências transversais são as mais requeridas, já que a sua existência

é fundamental em contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qual seja o contexto ou atividade. As competências específicas são requeridas para atividades ou contextos mais restritos, geralmente associadas a domínios técnicos.

Existem cinco componentes fundamentais para que um titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências: o saber (que são os conhecimentos), o saber fazer (que se caracteriza pelas habilidades e destrezas), o saber estar ou *Soft Skills* (que tem em consideração as atitudes e os interesses), o querer fazer (que consiste na motivação) e o poder fazer (que congrega os meios e recursos necessários para o desempenho de determinados comportamentos) (Ceitil, 2016). As *Soft Skills* são, portanto, características qualitativas, valores e forças intrínsecas e comportamentais, de uma pessoa ou de um conjunto de pessoas.

Kechagias (2011) definiu *soft skills* como competências intra e interpessoais essenciais para o desenvolvimento pessoal e sucesso no trabalho. Incluem competências como comunicação, capacidade de trabalhar em equipa, adaptabilidade etc. Estas competências são difíceis de adquirir ou desenvolver, mas são o suficiente para causar impacto vitalício na vida profissional de uma pessoa.

À medida que as pessoas são contratadas e desenvolvidas, é essencial que tenham habilidades comportamentais para o meio ambiente organizacional. O conhecimento técnico, a competência, e a experiência são fatores de decisão, contudo as competências comportamentais e cognitivas são cada vez mais valorizadas e assumem-se como cruciais para o crescimento sustentável. Assim, as competências técnicas são importantes e necessárias para a qualificação, contudo gradualmente são as *soft skills* que ditam o futuro do colaborador. O colaborador pode ser excelente a desempenhar a sua função, mas, se o seu perfil for completamente desadequado em relação à cultura da empresa, a probabilidade de as coisas correrem mal é maior (Capucho, 2018). Nos últimos anos passou a dar-se mais predominância às *soft skills*, visto que há uma maior atenção ao lado comportamental *versus* cultura organizacional (Nunes, 2018).

As *soft skills* tem uso mais amplo, podem ser aplicadas no local de trabalho, mas a sua importância é também sentida na vida pessoal nos assuntos do dia a dia, ao contrário das *hard skills* que são usadas para executar tarefas específicas de determinada função.

No passado, as competências técnicas eram o critério de elegibilidade para obter emprego e crescimento. Hoje, os empregadores precisam de uma variedade de *soft skills* como comunicação, negociação, *teambuilding* e outras que diligenciem um bom desempenho orientado para a função proporcionando mudanças e crescimento sustentável.

O foco, a maior parte das vezes, está em transmitir conhecimento sem reconhecer o verdadeiro papel das *soft skills* e os recrutadores sentem dificuldade em selecionar candidatos mesmo para cargos técnicos. Lacuna essa, deve-se ao facto de as pessoas estarem muito confinadas à teoria da sala de aula, e não têm hipótese de explorar e trabalhar as *soft skills*. Assim, as *soft skills* têm um peso cada vez maior na hora de entrevistar o candidato e avaliar posteriormente o seu desempenho.

Para que as empresas possam ajudar os seus colaboradores no desenvolvimento de competências, têm de dar ferramentas e investir nas suas pessoas. As organizações podem adotar diferentes métodos, através de dinâmicas formais (formação interna ou externa etc.) ou dinâmicas informais (preparar reuniões, apresentar um tema para um núcleo de colaboradores etc.).

As atuais mudanças, que verificamos no mundo organizacional, cujos dinamismos direcionam, cada vez mais, a uma necessidade de desenvolvimento de competências possíveis para a melhoria contínua e uma nova flexibilidade a nível organizacional, culmina num aumento do seu potencial competitivo (Ceitil, 2016).

Assim, os sistemas de gestão desempenho e desenvolvimento de competências ajudam não só as organizações a definirem as competências que as suas pessoas deverão ter para que a sua *performance* alcance resultados alinhados com a estratégia definida, como permitem fazer uma avaliação dos resultados alcançados.

1.4 Método de Gestão de Competências

O papel da gestão de competências é fornecer à empresa instrumentos e metodologias para gerir a estratégia e instrumentos de recursos humanos capazes de desenvolver a *performance* das suas pessoas. Assim Ceitil (2016), apresenta uma metodologia possível para implementação de uma gestão de competências. Metodologia essa dividida em cinco fases distintas:

- **Fase 1 – Identificação das competências chave**

Nesta fase, identifica-se as competências com base nas diretrizes estratégicas da empresa. As competências abordar nesta fase são simultaneamente as transversais e específicas.

As competências transversais são aplicáveis a todos os colaboradores, seja qual for a função e nível hierárquico que ocupem, embora com um grau de exigência diferenciado, conforme o nível de responsabilidade da função (Camara, 2017).

As competências específicas, são aplicáveis às funções que integram uma mesma família de funções (Camara, 2017).

Neste contexto e temática de projeto as competências em estudo são as transversais, que são aquelas que englobam toda a empresa e todas as pessoas e mais difíceis de desenvolver. São estas competências que terão de ser postas em prática para que o plano possa ser cumprido.

Estas competências, *Soft Skills*, por conseguinte, constituirá um *portfólio* de competências críticas da empresa que são encontradas através da análise de descrição de funções e com a colaboração das chefias, por elas validadas posteriormente.

- **Fase 2 – Descrição do portfólio de competências chave**

Identificadas as competências chave o passo seguinte é a definição e descrição das mesmas em que o texto deve ser objetivo e sintético, que seja perceptível por todos e demonstre claramente os comportamentos a seguir.

- **Fase 3 – Avaliação das competências**

Nesta fase, avalia-se as competências presentes na empresa no momento da implementação do projeto. O objetivo é descobrir o grau de competências que as pessoas têm naquele momento, a fim de se identificar o *gap* – entre as competências detidas e as que são exigidas de acordo com a definição de competências e indicadores comportamentais.

- **Fase 4 – Definição dos planos de desenvolvimento de competências**

Esta fase tem como objetivo colmatar o *gap* existente entre competências e definir um plano de desenvolvimento de competências com vista a definir ações/ medidas e dinâmicas a tomar para a resolução do problema. Como outros planos de desenvolvimento

este também terá de ser calendarizado e organizado de forma a que seja implementado de forma eficaz.

- **Fase 5 – Avaliação do desenvolvimento de competências**

Para medir a eficácia do processo é necessário avaliá-lo. A avaliação deverá acontecer passado algum tempo da implementação do plano de desenvolvimento de competências. A avaliação tem como objetivo perceber se o plano com as ações e dinâmicas definidas foram alcançadas com sucesso, identificar dificuldades e definir novas ações caso justifique.

Em suma, a implementação de um modelo de competências no seio organizacional requerem novas mentalidades devendo ser acompanhadas a dois níveis: pelas empresas que querem desenvolver e adquirir novas competências e pelos colaboradores que ambicionam progredir na carreira profissional (Marques, 2018). O futuro é isto, empresas apostar em *Soft Skills* para prosperar, melhorando a atração e retenção de talento, ajudando as pessoas no seu desenvolvimento e por conseguinte gerir o mais importante de todos os seus recursos, as pessoas.

CAPÍTULO II- APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

2.1 Caracterização do Sector

Empresa de pequena e média dimensão, sociedade por quotas sendo o seu Código de Atividade Económica (CAE): 28410 - Fabricação de máquinas-ferramentas para metais sediada no distrito de Coimbra.

2.2 História da Organização

Criada em 1989 focou-se reconstrução de máquinas, no entanto com a evolução da sociedade, as exigências e as necessidades dos clientes cada vez maiores a empresa a dedicou-se também à produção de máquinas. Em 1997, adquiriu um terreno e construiu novas instalações. Devido ao forte crescimento e aposta estratégica, em 2007 viu-se obrigada a aumentar as suas instalações adquirindo assim um novo lote para a construção de um novo pavilhão.

Em 2001 a empresa iniciou a implementação do seu sistema de Gestão da Qualidade estando desde 2003 certificada segundo a Norma NP EN ISO 9001. Em 2005, apostaram numa nova área de mercado através da criação duma nova empresa que tem como objetivo principal colocar ao serviço de empresas nacionais e internacionais os conhecimentos adquiridos ao longo da existência sob a forma de serviços de engenharia. Devido ao forte crescimento e aposta estratégica, em 2007 viu-se obrigada a aumentar as suas instalações adquirindo assim um novo lote para a construção de um novo pavilhão.

Na sequência do investimento do novo pavilhão, apostou em 2008 na aquisição de centros de maquinação, pelo que, atualmente são referência nas vendas de peças.

A empresa dispõe de uma equipa multidisciplinar com competências técnicas nas áreas da mecânica, robótica, automação e eletrónica reconhecida pelos clientes com a atribuição de projetos de elevada complexidade tecnológica, dimensão e responsabilidade.

2.3 Caracterização da Organização

O grupo é constituído por profissionais especializados em diversas áreas (Figura 2.1), a sua maioria com habilitações superiores (Figura 2.2). A elevada exigência dos clientes obrigou investir mais no desenvolvimento das suas pessoas de forma contínua respondendo às necessidades exigidas.

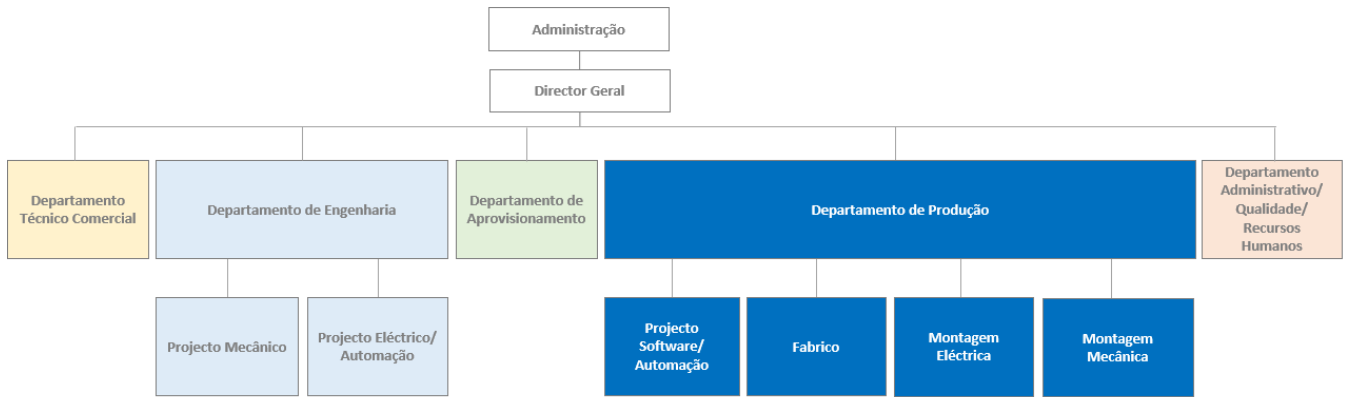


Figura 2.1– Organograma da empresa

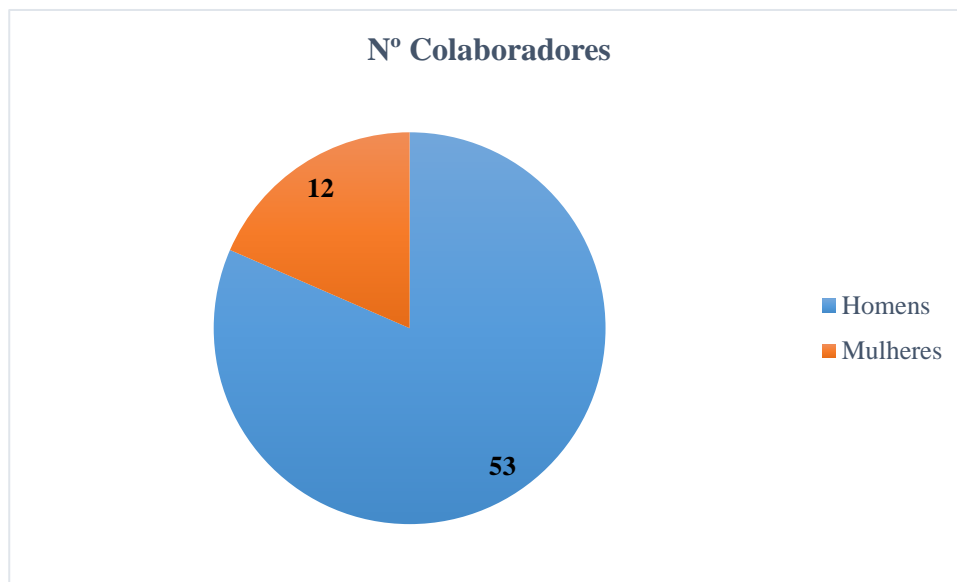


Figura 2.2– Número colaboradores da empresa

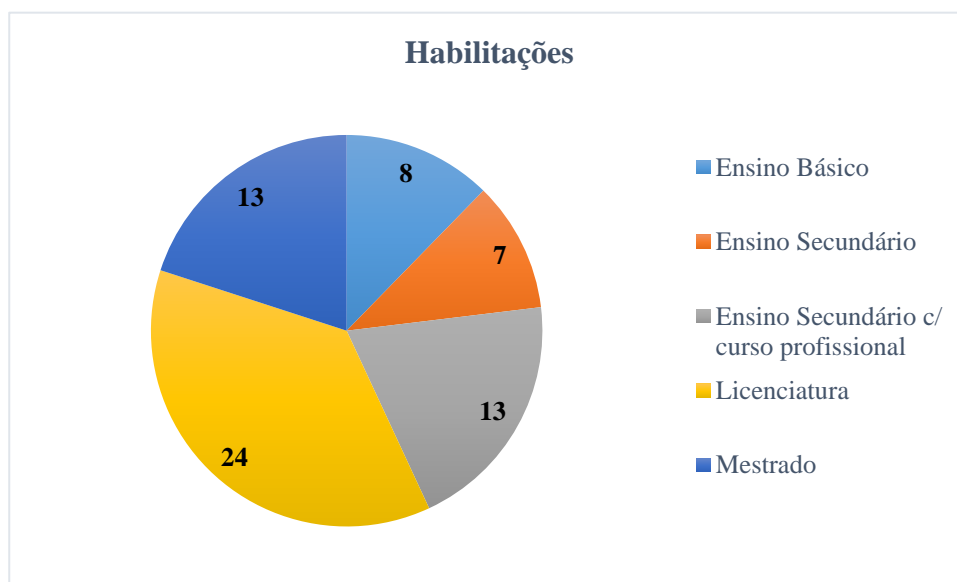


Figura 2.3– Habilitações dos colaboradores da empresa

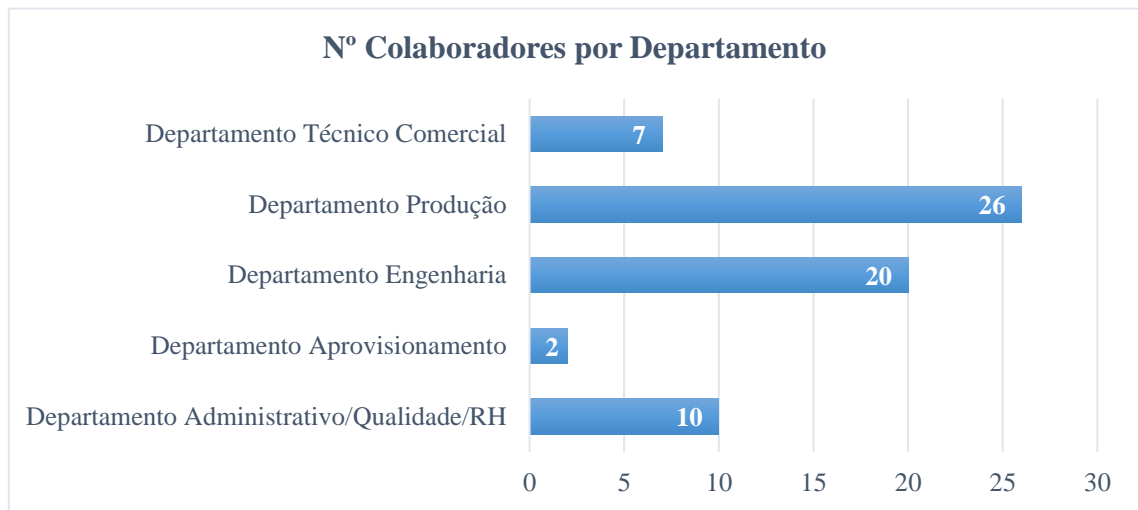


Figura 2.4– Número colaboradores por Departamento

No que refere às práticas de Gestão de Recursos Humanos, detém: de práticas administrativas de recursos humanos (questões legais, contratos, férias, processamento salarial entre outros), mas também práticas a nível mais operacional/estratégico como (Remuneração e Benefícios; Formação; Gestão de Desempenho; Competências; Recrutamento & Seleção etc.).

Atualmente atribuiu prioridade ao desenvolvimento de um Sistema de Gestão Desempenho que promova e estimule maior motivação e compromisso organizacional, adotando um modelo de avaliação de competências comportamentais/*Soft Skills*. Este modelo permite identificar as competências mais fortes de cada um e as competências a melhorar, definindo um plano de desenvolvimento individual com dinâmicas/ações que sejam uma mais valia, estimulando o desenvolvimento do colaborador a nível pessoal e profissional. Neste contexto apostam em reuniões de *feedback* entre o avaliado e o avaliador, despertando assim o desenvolvimento, compromisso e motivação das pessoas.

CAPÍTULO III – OBJETIVOS

A empresa tem como principal problema a identificação de dinâmicas/ações que ajudem na definição e implementação dos planos de desenvolvimento nas pessoas que é o principal objetivo deste projeto.

3.1 Objetivos Específicos

- Identificar as *Soft Skills* chave da empresa;
- Perceber que comportamentos estão inerentes a essas *Soft Skills*;
- Identificar obstáculos na definição de ações para desenvolver esses comportamentos e por sua vez as competências;
- Aferir o grau de satisfação ao modelo de competências;
- Implementar ações para comportamentos tendo em consideração as competências chave definidas.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

No presente capítulo pretende-se explicar de forma detalhada a metodologia utilizada no estudo de caso, intrinsecamente ligada ao objetivo e resultado esperado. No projeto foi efetuado o enquadramento teórico ao tema Gestão de Recursos Humanos incidindo sobretudo em Gestão de Desempenho, Gestão de Competências, *Soft Skills* e como estes têm impacto na Gestão de Pessoas de uma organização.

Com base nessa revisão são definidos os âmbitos de intervenção que surgem tendo em conta o modelo de avaliação de competências definidos pela empresa em estudo.

Para que seja possível implementar dinâmicas/ações a fim de desenvolver as *Soft Skills* e estas terem impacto positivo a nível de gestão de competências e alinhamento com a cultura organizacional foi utilizada a metodologia qualitativa.

4.1 Metodologia Qualitativa

As abordagens qualitativas possibilitam sortir uma visão mais profunda e completa relativamente às perspetivas dos participantes em estudo permitindo uma maior flexibilidade na interpretação subjetiva (Johnson, 2015). Dentro da metodologia qualitativa encontram-se várias técnicas, contudo neste estudo optou-se por três: Entrevistas para aplicar aos responsáveis departamentais da empresa que por sua vez realizam as avaliações de desempenho; Análise documental e dinamização de *Focus Group*, para apurar o impacto com os participantes das entrevistas realizadas.

Com estas três técnicas pretendeu-se chegar à construção de uma grelha de dinâmicas/ações para desenvolver os comportamentos associados às competências chave identificadas nas entrevistas.

Pretende-se assim, que o impacto deste projeto resulte:

- Maior valorização do modelo de gestão de competências da empresa em estudo;
- Maior apreciação das reuniões de acompanhamento/*feedback*;
- Qualidade e implementação de dinâmicas/ações que desenvolvam as *Soft Skills* das pessoas;
- Melhoria nos planos de desenvolvimento;

4.2 Procedimento de Recolha de Dados

O processo de investigação e recolha de dados, que permitiu suportar este projeto, baseou-se em três contributos diferentes, a saber, análise documental, entrevista e *focus group*, conforme referido anteriormente.

4.2.1 Análise Documental

Com a análise documental disponibilizada pela empresa de estudo pretende-se de forma detalhada analisar e estudar os aspetos relacionados com o modelo de gestão de desempenho anteriormente aplicado, a sua evolução e como este teve impacto na estratégia da empresa.

Assim, recorreu-se à análise dos modelos de avaliação de desempenho que a empresa em estudo aplicou na empresa de modo a perceber a sua evolução e estrutura. Foi também analisado o do plano de formação, descrição de funções dos vários departamentos, o manual de competências definido pela empresa e os questionários de satisfação entregues aos colaboradores anualmente.

4.2.2 Entrevista

A entrevista permite recolher “dados descritivos na linguagem do próprio sujeito” (Coutinho, 2013). Segundo Quivy & Campenhoudt (2013), “(...) à análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações (...), as leituras que fazem das próprias experiências, etc.”.

Para este estudo utilizou-se o tipo de entrevista semiestruturada, permitindo conhecer com maior detalhe a perceção dos responsáveis relativamente ao modelo de avaliação através das *Soft Skills* e o impacto na estratégia e cultura da empresa e nas suas pessoas. O investigador apenas reencaminha a entrevista para os objetivos, sempre que o entrevistado se afastar (Quivy & Campenhoudt, 2013).

A entrevista semiestruturada seguiu de um guião de questões relativas ao objeto de estudo que se pretende aprofundar. Mais concretamente, os objetivos das entrevistas com os responsáveis departamentais foram perceber qual a sua opinião relativamente a avaliação por competências e que *Soft Skills* são fundamentais para o desenvolvimento das suas pessoas tendo em conta a cultura organizacional e como estas podem ser trabalhadas.

O processo de escolha dos intervenientes para este estudo baseou-se no objetivo do estudo e por conseguinte na necessidade de obter informação sobre as equipas, dirigindo-se em termos de população aos quadros superiores da empresa, ou seja, responsáveis pela gestão de desempenho das suas equipas.

Dos 65 colaboradores que constituem a empresa, 9 deles contribuíram ativamente neste estudo, através das informações e experiências. Estes nove colaboradores têm cargos de chefia na empresa e são responsáveis pela avaliação de desempenho.

O guião de entrevista elaborado para os responsáveis (**Apêndice I**) é constituído por 22 questões, categorizadas de P1 a P22. As questões foram provenientes de literatura relacionada com a gestão de desempenho e gestão por competências. Verificou-se que o guião cumpria o conjunto de requisitos pretendidos com o presente projeto.

O convite feito aos entrevistados para a sua participação foi realizado via email, identificando claramente o enquadramento em que a entrevista se iria realizar, nomeadamente, para a concretização de um projeto no âmbito da conclusão do mestrado em Gestão de Recursos Humanos cujo tema principal consistia em perceber o impacto que as *Soft Skills* têm na empresa e como estas podem ser trabalhadas através de ações definidas nos planos de desenvolvimento. Foi pedida a colaboração para uma entrevista presencial numa das salas de reuniões da empresa, permitindo uma maior qualidade de gravação, sendo posteriormente transcrita na íntegra para posterior análise de conteúdo.

4.2.3 Focus Group

Focus group, também designado como grupo de discussão, é uma das técnicas qualitativas presentes neste estudo, pretende recolher dados através da interação do grupo sobre determinado tópico apresentado pelo investigador.

O *focus group* foi preparado cumprindo alguns passos essenciais para a sua realização que serão explicados mais a frente nomeadamente na (tabela 5.4), para posteriormente convidar os nove participantes das entrevistas anteriores. O convite aos participantes foi feito via email de modo a fazer um breve enquadramento do objetivo propondo data e horário.

Esta técnica ocorreu na fase final do projeto de estudo para permitir discutir com os participantes os resultados obtidos na entrevista e conduzir a novos *inputs* para a investigação.

CAPÍTULO V- RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da investigação desenvolvida, tendo em conta a análise documental, análise do conteúdo, veiculados através das entrevistas realizadas aos responsáveis da empresa, e um *focus group* com os mesmos participantes das entrevistas

5.1 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica de análise de entrevistas que apresenta cada vez mais importância nas investigações, na medida em que oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos, que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade. Segundo Quivy & Campenhoudt (2013) apenas a utilização de métodos construtivos e estáveis permite ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações.

Assim, após a observação e a entrevista, procedeu-se à transcrição integral das mesmas (**Apêndice II**) e a respetiva análise de conteúdo, como método para análise e interpretação dos dados recolhidos.

Dos 65 colaboradores que constituem a empresa, nove deles contribuíram ativamente neste projeto, através das informações e experiências que se propuseram a entregar para esta investigação, tal como demonstra a (tabela 5.1).

Tabela 5.1: Caracterização dos entrevistados

Código Entrevistado	Sexo	Idade	Habilitações Académicas	Função	Missão
Entrevistado 1 (E1)	M	42	Licenciatura Matemática	Gerente	Assegurar a obtenção dos resultados definidos, em conformidade com a missão da empresa, e da sua política, por meio da coordenação geral de todas as áreas da empresa.
Entrevistado 2 (E2)	M	42	Ensino Básico	Responsável Produção	Coordenar, planear e distribuir as atividades de produção, garantindo a qualidade às necessidades do cliente
Entrevistado 3 (E3)	M	44	Licenciatura Eng. Mecânica	Coordenador Técnico Fabrico	Coordena e distribui as atividades de fabrico e os equipamentos afetos ao processo de fabrico, de forma a garantir os prazos e a qualidade do fabrico interno de peças
Entrevistado 4 (E4)	M	47	Mestrado Eng. Mecânica	Responsável Engenharia	Planear, projetar e desenvolver projetos de acordo com as especificações do cliente, garantindo a viabilidade de produção e a qualidade do equipamento. Integra e apoia a equipa no desenvolvimento de projetos.
Entrevistado 5 (E5)	M	52	Licenciatura Eng. Eletrotécnica	Responsável Técnico Comercial	Planear, dirigir e coordenar as atividades da área comercial, com base nas diretivas do Conselho de Administração/ Diretor Geral
Entrevistado 6 (E6)	M	42	Bacharelato	Responsável Aprovisionamento	Planear e assegurar as encomendas para a produção, ao menor preço possível, dentro dos padrões estabelecidos de prazo e qualidade dos produtos e serviços.
Entrevistado 7 (E7)	F	36	Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos	Responsável Qualidade/Gestão de Pessoas	Implementar e manter, de forma consistente, um sistema de apoio à melhor do desempenho da organização e garantir que as pessoas tenham as competências necessárias à atividade da empresa.
Entrevistado 8 (E8)	M	41	Licenciatura Eng. Eletrotécnico	Coordenador Técnico projeto software/automação	Responsável pela supervisão e execução do projeto software/automação
Entrevistado 9 (E9)	M	31	Mestrado Eng. Mecânica	<i>Chief Technology Officer</i>	Planear, coordenar a equipa e as atividades inerentes ao projeto tecnológico.

Conforme referido na metodologia, esta entrevista é semiestruturada na medida em que não foi totalmente aberta, pois foi seguida por um número de questões previamente selecionadas, tornando-se assim mais numa conversa, facilitando a comunicação entre ambos, o que permitiu alcançar um maior grau de profundidade e autenticidade nas informações recolhidas.

Após todas as entrevistas realizadas, procedeu-se à análise de conteúdo, que teve por base o guião de entrevista (**Apêndice III**) assim como a revisão da literatura realizada. A tabela 5.2 são apresentados os temas e as categorias utilizadas na análise de conteúdo realizada.

Tabela 5.2: Temas e Categorias

Tema	Categoria
Competências	Avaliação por competências
<i>Soft Skills</i>	Competências chave que as pessoas devem possuir
<i>Soft Skills</i> vs. Comportamentos	Comportamentos a observar para desenvolver a competência
Avaliação Desempenho	Critérios utilizados e o que é contemplado para avaliação das pessoas
Planos de Desenvolvimento	Forma de trabalhar os comportamentos para desenvolver as competências

5.1.1 Resultado da análise de conteúdo da entrevista

Tema I – Competências

Relativamente ao tema competências, procurou-se perceber a opinião dos entrevistados sobre a avaliação por competências. De maneira geral todos acabaram por referir que a avaliação por competências é importante para o desenvolvimento das pessoas, é uma ferramenta de gestão que identifica as competências essenciais para as tarefas do dia a dia e ainda fornece recursos para aperfeiçoar as suas capacidades. As competências técnicas “*estão inerentes à atividade da empresa*” conforme mencionou o E5, já o E1 diz que devemos dar “*relevância no saber-estar*”, ou seja, *Soft Skills* “*porque o resto vem por inerência*”. A avaliação por competências procura impulsionar a competência

profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes (Reis, 2010). Este tipo de avaliação como referiu o E9 é de *“extrema importância, já que é daí que reside o potencial, avaliamos a causa raiz que é muito mais importante pois podemos melhor diagnosticar as características que têm se der trabalhadas e potenciadas.*

A gestão por competências procura estimular os colaboradores a desenvolverem as suas competências técnicas e comportamentais, pois é através delas que a empresa alcançará os objetivos estratégicos. Por sua vez, a gestão por competências é capaz de proporcionar benefícios tais como: ambientes mais colaborativos, valorização das suas pessoas, aumento da produtividade entre outros. (Reis, 2010).

Tema II – *Soft Skills*

Como tema *Soft Skills* a investigadora pretendeu apurar quais as competências chave que as pessoas da equipa dos entrevistados devem possuir e que importância estas têm para o desenvolver das funções. Talvez não tenha sido por acaso, mas sim por estarem todos alinhados com aquilo que a empresa pretende e ambiciona, os nove entrevistados acabaram por dar maior ênfase às competências: Exigente; Comprometido; Motivação; Entusiasta na Aprendizagem; Orientação para resultados e Bondoso. O E7 referiu que as pessoas têm de ser *“bondosas, existir bom ambiente no trabalho e interajuda, porque se falhar esta competência, falha todo o resto”*. O E9 deu destaque ao *“ser exigente e entusiasta na aprendizagem, já que para cumprir a nossa missão, estar disponíveis para novas ideias e garantir que o que fazemos está bem feito é fundamental”*.

Os entrevistados tal como a estratégia da empresa dão maior foco e importância às *Soft Skills*, pois são estas que são mais difíceis de serem desenvolvidas, diferente das competências técnicas, que podem ser adquiridas através da experiência ou da formação. Então, é necessário focar a seleção de pessoas que já tenham as competências comportamentais desejadas.

Contudo, é responsabilidade da empresa desenvolver as *Soft Skills* das suas pessoas, garantindo que estejam alinhados com a missão e os valores, só assim é possível ter coerência na atuação.

Tema III – *Soft Skills* vs. Comportamentos

Procurou-se perceber com este tema, *Soft Skills* vs. Comportamentos, que comportamentos os entrevistados pretendem observar nas suas pessoas para desenvolver as competências, ou seja, que ações as suas pessoas têm que podem ser trabalhadas para desenvolver as competências requeridas. Os responsáveis enumeram alguns, “*criar um espaço entre o estímulo e a resposta e não responder na hora ... fazer um check ao ciclo PDCA aos objetivos que tínhamos*” (E1); E2 referiu “*questionar colegas sobre estratégias que estejam a usar para conseguir concretiza-los*”; E3, E5 e E8 acrescentam “*planear e organizar por prioridades e haver esse planeamento entre departamentos para que todos estejam alinhados*”; “*ouvir até ao fim e comunicar de forma KISS, perceber o lado da outra pessoa, entusiasta na aprendizagem muito ligado com o orientado para resultados, a questão da gestão das tarefas, das pessoas estarem recetivas e motivadas para implementarem novas ferramentas ... aplicarem o QFQQ...*” (E4); O E6 refere “*ser proativo e cumprir prazos e participar como membro ativo na empresa*”, acrescenta ainda tal como o E5 “*partilha de know-how com a equipa e os restantes colegas*”. E7 menciona mais um comportamento que é fundamental para todas as equipas, “*ter tempo para ouvir a pessoa e estar com atenção ao que precisa...ter foco na pessoa que nos está a pedir ajuda*”; “*aplicar metodologias standard para a execução do trabalho*” (E8); por fim o E9 identificou como comportamentos “*participar ativamente na identificação de dificuldades e problemas persistindo até conseguir resolver*”.

Estes comportamentos foram o que os entrevistados mencionaram no decorrer das entrevistas e que estavam alinhadas com as competências chave. Claro que, nenhuma competência será mais importante que outra, o ideal é conseguir equilibrá-las.

Tema IV – Avaliação de Desempenho

Relativamente a este tema, Avaliação de Desempenho, pretendeu-se compreender que critérios são utilizados e o que é contemplado para avaliarem as pessoas.

Para quem tem a responsabilidade de avaliar não é um processo fácil pois tem de ter presente vários fatores como, perfil da função da pessoa, as responsabilidades que tem, quais as competências que precisam de ser priorizadas para otimizarem o plano de desenvolvimento e claro a preparação deste processo requer muita atenção uma vez que

são avaliados fatores fundamentais para que a empresa e os colaboradores tenham um bom desempenho e alcancem resultados.

De modo geral os nove entrevistados acabam por ter os mesmos critérios, pois é partilhado entre eles essas boas práticas que por sua vez tem dado resultados positivos no momento da avaliação. Basicamente mencionaram, *“trabalho diário é tido em conta”*; *“vou fazendo registos das situações que ocorrem tendo como principal objetivo o desenvolvimento da pessoa”*; *“conhecimento técnico da pessoa e como coloca em prática no dia a dia”*; *“registos diários de questões relacionadas com o desempenho da pessoa no dia a dia”*; *“sirvo-me de anotações sobre situações positivas e negativas. Contemplo o trabalho realizado semanalmente...”*; *“valorizo o trabalho feito diariamente e a motivação com que a pessoa o faz trabalhando de forma planeada...”*; *“A função da pessoa e o tipo de tarefa que faz... vou apontando algumas notas sobre a pessoa, atitudes que tenham tido, formas de agir com determinados assuntos e outros para depois no momento de avaliação ter uma ideia mais precisa e justificar com exemplos concretos”*; *“o caminho certo é ir avaliando por comparação dia a dia as ações de cada pessoa, de forma a usar e registar os exemplos do dia a dia para ajudar a identificar com casos práticos”*.

Uma avaliação de competências é de extrema importância para os processos de recursos humanos de uma empresa, como desenvolvimento, aprendizagem contínua, processos de recrutamento e seleção, planos de carreira e outros.

Tema V – Planos de Desenvolvimento

O tema Planos de Desenvolvimento teve como objetivo principal perceber de que forma podem definir planos para o desenvolvimento das pessoas.

O objetivo do plano de desenvolvimento é ajudar o colaborador a desenvolver-se profissionalmente e pessoalmente. Este plano não só estabelece as ações que devem ser cumpridas para alcançar determinados objetivos, mas também estabelece períodos e datas em que estes devem ser cumpridos.

Contudo, definir ações para os planos de desenvolvimento não é de todo uma tarefa fácil, conforme referiram em entrevista os nove responsáveis *“a dificuldade é definir ações para ir ao encontro do desenvolvimento dessas competências”* (E2); *“definir ações para desenvolver as competências é difícil pois as pessoas não percebem a importância para*

o seu desenvolvimento e há muita resistência” (E3); “A definição de ações é difícil porque não estamos rotinados e ainda não conseguimos ter know-how suficiente para perceber que a ação x é ideal para colmatar o comportamento e competência y” (E5).

Apesar disso, conseguiram identificar alguns exemplos de como se pode desenvolver as competências, por exemplo, *“participar em formação de gestão e organização do tempo e posteriormente aplicar ferramentas dessa formação e avaliar a sua eficácia” (E5); “convívio em eventos organizados pela empresa, observação de boas práticas de outros colegas” (E6); “momentos de lazer, de interação, de convívio, fazer teambuilding”(E7); “através de beacons de comportamento que é identificar pessoas que tem capacidades em determinado comportamento e sirva de exemplo” (E9).*

O plano de desenvolvimento é acompanhado por uma série de ações que capacitam as habilidades do colaborador para o trabalho e indicadores de sucesso para avaliar as realizações e resultados obtidos.

Para que os planos sejam eficazes e tragam valor e resultados deve ser feito acompanhamento seguido de *feedback* de forma regular e construtiva. Só assim conseguimos ter pessoas alinhadas com a estratégia da organização.

Através das entrevistas realizadas aos nove responsáveis, conclui-se que as *Soft Skills* chave que estão alinhadas com a missão e a visão da empresa são: Bondoso; Exigente; Comprometido; Orientado para Resultados; Motivado; Entusiasta na Aprendizagem.

Com esta informação, elaborou-se uma descrição das competências, bem como a identificação de alguns comportamentos que também foram mencionados pelos entrevistados, apresentados na tabela 5.3.

Tabela 5.3: Descrição de competências e comportamentos

Competências	Descrição	Comportamentos
Bondoso	Demonstrar respeito e educação em todos os momentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar todas as pessoas com respeito mesmo quando estão em desacordo com as opiniões; • Comunicar com empatia e assertividade e promover bom ambiente de trabalho; • Apenas dizes coisas dos colegas que também dizes frente a frente;
Exigente	Capacidade de ter uma atitude aberta para novas ideias e para fazer mudanças.	<ul style="list-style-type: none"> • Participar ativamente na identificação de problemas e propor ações para superar; • Apresentar ideias e oportunidades com impacto por iniciativa própria; • Questionar o discurso do “sempre se fez assim” e apresentar alternativas;
Comprometido	Capacidade de honrar os compromissos e querer prosperar para sempre.	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de forma construtiva e positiva como membro da equipa e partilha <i>know-how</i> com os colegas; • Ser proativo e assumir as responsabilidades não atribuindo culpas às circunstâncias;
Orientado para Resultados	Capacidade para trabalhar de forma eficiente e eficaz em qualquer situação, com qualquer pessoa ou equipa.	<ul style="list-style-type: none"> • Usar o QFQQ (Quem Faz o Quê Quando) e cumprir prazos ou pede ajuda; • Organizar o trabalho em função das prioridades mantendo foco nas tarefas de maior valor;
Motivado	Demonstrar vontade em fazer mais, fazer melhor, aumentar a responsabilidade, participar em projetos de outras áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a própria auto-motivação; • Buscar o que é melhor para a empresa, em vez do que é melhor para ti ou para o grupo;
Entusiasta na Aprendizagem	Capacidade de ajudar, ensinar e elogiar os outros e estar disponível para aprender.	<ul style="list-style-type: none"> • Assumir os erros e falhas; • Ouvir bem, em vez de reagir depressa, de forma a poder compreender melhor;

Aquando a definição das *Soft Skills* e dos seus comportamentos, foi realizado um *focus group* com os nove responsáveis, de modo a discutir se estas espelhavam a realidade da empresa e do que era espectável para as suas pessoas no desenvolvimento das suas tarefas.

5.2 Focus Group

O *focus group* ocorreu numa das salas da empresa tendo como objetivo: partilhar boas práticas de gestão de desempenho e discutir as conclusões que foram retiradas na análise de conteúdo, conforme ilustra a tabela 5.4.

Tabela 5.4 Focus Group

Focus Group			
<p>Objetivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partilha de boas práticas de gestão de desempenho. 2. Discutir competências chave da empresa e como estas tem peso no desenvolvimento das pessoas 3. Identificar ações para trabalhar os comportamentos relacionados com as competências 			
Data/horário	Sala	Moderador	Participantes
05/09/2019 09h30 – 12h30	Sala de Reuniões Nascente	Vera Granja	9 (participantes das entrevistas)
<p>Perguntas</p> <p>P1: Que boas práticas utilizam para as reuniões de avaliação?</p> <p>P2: O que é contemplado para avaliar as pessoas, que critérios utilizam?</p> <p>P3: Nas entrevistas realizadas foram identificadas 6 competências chave (Bondoso; Exigente; Comprometido; Orientado para Resultados; Motivado e Entusiasta na Aprendizagem) qual é a vossa opinião, concordam, deve estar mais alguma mencionada?</p> <p>P4: Como é do conhecimento de todos, às competências estão associados comportamentos que queremos observar nas pessoas, refiram exemplos de como podemos trabalhar e que ações podemos identificar para definirmos planos de desenvolvimento.</p>			
<p>Regras da reunião:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocar o telemóvel em Silêncio ou desligar; • Atender Chamadas telefónicas só em caso de força maior; • Dar instruções de não sermos interrompidos salvo caso de força maior; • Depois de cada ponto da Ordem de trabalhos, verificar se objetivo foi atingido; • No final da reunião verificar se o objetivo Macro foi atingido; • Respeitar as instruções do moderador da reunião nomeadamente momentos de apresentação e momentos de debate ou questões 			

É importante enfatizar que neste *focus group* foi dada a abertura para opiniões, *inputs* e alterações necessárias, como se pode comprovar pela análise do *focus group* (**Apêndice IV**). Não obstante o grupo aceitou e concordou com as competências chave definidas e que de facto estão presentes em todas as suas pessoas e são fundamentais para que estejam alinhadas com aquilo que é a estratégia da empresa.

Além de ser debatido as competências chave, também houve o cuidado de validar a descrição feita em cada uma das competências bem como os comportamentos associados. No que diz respeito aos comportamentos por sugestão de alguns membros foram adicionados outros para completar as competências, conforme tabela 5.5.

O que surgiu mais debate em sala foi a forma como podemos trabalhar cada comportamento associado à competência, os responsáveis conforme mencionaram na entrevista e foram todos unânimes nas suas respostas, têm dificuldade em definir ações para trabalhar esses comportamentos.

Apesar da dificuldade sentida, conseguiram identificar algumas ações para colmatar os pontos fracos das pessoas, mas também para fortificar os pontos fortes, a qual chamam na empresa de superpoderes.

Todos deram a sua opinião e reuniu-se ainda uma lista de ações que podem ser úteis para definir os planos de desenvolvimento e a investigadora ficou de apresentar à empresa uma listagem onde reuniu todos os *inputs* dados que com alguma pesquisa formalizou uma listagem de ações que podem dar resposta às competências a desenvolver e assim responde ao objetivo deste projeto – tabela 5.5.

Tabela 5.5 - Listagem de ações

Competência	Comportamento	Ação
Bondoso	<ul style="list-style-type: none">• Tratar todas as pessoas com respeito mesmo quando estão em desacordo com as opiniões;	<ul style="list-style-type: none">○ Transmitir emoções positivas, se não estiver certo, perguntar a alguém de confiança que tipo de emoções costuma transmitir.○ Praticar o exercício 124 “A mensagem do eu” do livro “O livro das pequenas revoluções” de Elsa Punset.
	<ul style="list-style-type: none">• Comunicar com empatia e assertividade e promover bom ambiente de trabalho;	<ul style="list-style-type: none">○ Frequentar a formação KISS e colocar em prática as ferramentas.○ Praticar o exercício 78 “Manter a compostura numa conversa difícil” do

		<p>livro “O livro das pequenas revoluções” de Elsa Punset.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas dizes coisas dos colegas que também dirias frente a frente; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Leitura do livro "Como Fazer amigos e influenciar pessoas" de Dale Carnegie e criar lista de princípios.
Exigente	<ul style="list-style-type: none"> • Participar ativamente na identificação de problemas e propor ações para superar; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participar em atividades noutros departamentos, como os workshops LEAN para identificar oportunidades de melhoria.
	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar ideias e oportunidades com impacto por iniciativa própria; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uma vez por mês, reunir com os colegas de equipa e liderar uma reunião de <i>brainstorming</i>. Selecionar uma ou duas ideias que poderão melhorar processos. ○ Pedir aos colegas que oiçam uma ideia que tenhas desenvolvido e que apontem os seus pontos fortes e fracos. Apresentar as tuas ideias de forma contínua, trar-te-á maior conforto para tentar abordagens inovadoras. ○ Desenvolver uma apresentação para recém-membros da equipa sobre os valores da empresa ou determinado tema da área.
	<ul style="list-style-type: none"> • Questionar o discurso do “sempre se fez assim” e apresentar alternativas; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Praticar o exercício 160 “Os cinco porquês “O livro das pequenas revoluções” de Elsa Punset. ○ Praticar a arte de questionar, mudar de perspetiva e perceber como as coisas funciona e porquê e o que faria diferente.
Comprometido	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de forma construtiva e positiva como membro da equipa e partilha <i>know-how</i> com os colegas; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atuar como um mentor para novos colaboradores de forma a auxiliá-los na aprendizagem de processos de trabalho e partilhar as suas experiências com os mesmos. ○ Partilhar temas sobre sua área com o responsável e criar Instruções de Trabalho que valham a pena partilhar com outros colegas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser proativo e assumir as responsabilidades não atribuindo culpas às circunstâncias; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ler o livro “7 hábitos das pessoas altamente eficazes” de Stephen R. Covey e criar lista de princípios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Honrar os compromissos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participar numa atividade de <i>teambuilding</i>. ○ Criar uma lista de vinte coisas que gosta de fazer ao longo dia e tome consciência delas, e depois aponte as dez coisas que

		<p>menos gosta de fazer e proponha como pode ultrapassar esse desconforto.</p>
Orientado para Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Usar o QFQQ (Quem Faz o Quê Quando) e cumpre prazos ou pede ajuda; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Frequentar formação “Gestão do Tempo” e após a formação fazer uma lista com as ferramentas que vai aplicar no dia a dia. ○ Ler o livro “GTD” de David Allen e criar sistema de gestão de tarefas. ○ Durante uma semana, registar como é dependido o tempo. Identificar as tarefas que são desenvolvidas e o tempo que cada uma demora e posteriormente identificar se as tarefas que demoram mais tempo são aquelas com maior impacto nos resultados. Se não for pensar como simplificar essas tarefas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar o trabalho em função das prioridades mantendo foco nas tarefas de maior valor; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fazer uma lista das tarefas para os próximos dois meses. Definir para cada uma data de concretização. Priorizar as atividades para que cada tarefa seja atempadamente concretizada. ○ Seguir o exemplo de outro colega com boas práticas e aplicar.
	<ul style="list-style-type: none"> • Persistir e insistir até conseguir resolver/entregar; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Frequentar formações que sejam úteis para colmatar o problema e sejam úteis para o teu desenvolvimento e para a empresa. ○ Praticar a regra do cinco, ou seja, termine mais cinco problemas, trabalhe mais cinco minutos e assim sucessivamente, pois assim pode aumentar a sua resistência ultrapassando o ponto de frustração.
Motivado	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a própria auto-motivação; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Escrever, todos os dias, um pequeno êxito, pessoal ou profissional, um momento em que te sentiste orgulhoso de ti durante 2 meses. ○ Reconhecer que pontos fortes, habilidades ou qualidades tem e que não dá valor, pensar nisso durante uma semana e anote cada uma. ○ Praticar o exercício 181 “Saia da sua zona de conforto “O livro das pequenas revoluções” de Elsa Punset.
	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar o que é melhor para a empresa, em vez do que é melhor para ti ou para o grupo; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Selecionar um elemento-chave da organização que consideres um modelo de comprometimento e um representante do que a organização pretende. Analisa o que torna o seu comportamento diferenciador.

	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar com as mudanças organizacionais, cooperar com as alterações; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ler o livro “Quem mexeu no meu queijo”. Tirar notas sobre questões a debater/ importantes que queiras guardar. ○ Voluntaria-te para apoiar a resolução imediata de uma situação mesmo que não seja da tua área, de forma a melhorar a tua capacidade de agir decisivamente quando apropriado.
Entusiasta na Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Assumir os erros e falhas; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apontar o erro e falha cometido e apresentar ideias para solucionar o problema causado comunicando ao responsável logo que possível e se necessário pedir ajuda.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir bem, em vez de reagir depressa, de forma a poder compreender melhor; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Praticar a escuta ativa durante um período de tempo e identificar as situações em que não consegues por em prática
	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar feedback e fazer diferente; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analisar um projeto/tarefa falhado e determina o que correu mal e o que poderia ter sido feito de forma diferente para que fosse um sucesso. Comunica os resultados da tua análise aos colaboradores envolvidos e à tua chefia. ○ Solicita <i>feedback</i> sobre o desempenho dos teus colegas e responsáveis, com vista a compreender quais as suas necessidades de desenvolvimento, adotando uma postura construtiva.

A listagem de ações identificados na tabela 5.5 foram apresentadas à Responsável de Gestão de Pessoas para que esta analisasse e abertamente se discutisse alguns pontos que fossem considerados pertinentes. Após a análise feita mostrou contentamento no trabalho apresentado e identificou novas oportunidades na evolução deste projeto tendo pedido à investigadora a continuação deste estudo e a identificação de outras ações para ajudar os responsáveis a definir planos de desenvolvimento eficazes.

CONCLUSÃO

A gestão de desempenho na empresa em estudo está bem enraizada e estruturada, é um modelo recente e ainda estão a adquirir *know-how* para que se torne mais útil e valorizada por todos com o objetivo de alinhamento com a cultura organizacional. Como é um modelo recente ainda existem dúvidas de como implementar os planos de desenvolvimento e como estes podem ser desenvolvidos. Foram sobre estes desafios que a investigadora direcionou o seu projeto para que no final entregasse à empresa em estudo uma listagem com ações para desenvolver os planos de desenvolvimento e por conseguinte aplicar às pessoas.

Este modelo pretende tornar mais claro o papel de cada um na avaliação, isto porque ambas as partes sabem o que será avaliado, deixando de parte a subjetividade do anterior modelo de avaliação. Dado que as competências definem e demonstram o tipo de comportamentos inerentes para diminuir o risco de subjetividade e enviesamento do que realmente se pretende.

Com este projeto concebeu-se uma proposta de ações mensuráveis, e atingíveis para definir os planos de desenvolvimento das pessoas, contribuindo desta forma para uma maior visibilidade estratégica da gestão de pessoas, que fosse ao encontro das necessidades da organização e das pessoas que a constituem.

Os objetivos identificados inicialmente no projeto foram atingidos, na medida em que foi possível identificar as *Soft Skills* chave da empresa através das entrevistas com os nove responsáveis da empresa e com uma das perguntas feitas conseguiu-se perceber que comportamentos estão inerentes a essas *Soft Skills*. Para completar os *inputs* dos responsáveis houve necessidade de fazer uma investigação para a definição e identificação de comportamentos e ações para desenvolver as competências através da análise documental da empresa e da leitura de manuais e pesquisas na internet.

Como se conseguiu verificar ao longo da investigação e após as entrevistas aos responsáveis, identificou-se obstáculos na definição de ações para desenvolver esses comportamentos e por sua vez as competências pois ainda não é elevado o *Know-how* para perceber o que realmente é eficaz para o desenvolvimento da pessoa e isso é o maior desafio que sentem. Apesar desse desafio todos manifestaram satisfação no modelo de competências porque ao que se conseguiu apurar o modelo anterior não era objetivo nem

focado nas pessoas e esta alteração no paradigma veio colmatar essa necessidade. Também se conseguiu apurar o grau de satisfação neste modelo de competências através da análise documental dos questionários de satisfação que é entregue anualmente às pessoas com classificação positiva.

Como referido o objetivo principal era a implementação de ações para comportamentos tendo em consideração as competências chave definidas e isso foi concretizado e aprovado pela empresa em estudo.

A empresa em estudo insere-se na área da metalurgia e metalomecânica onde atuam em diversos tipos de indústria como automóvel, alimentar, saúde e outros. Por atuarem em diversas áreas, necessitam de colaboradores com diferentes perfis como, gestão, recursos humanos, contabilidade, comercial, aprovisionamento, mecânica, eletricidade, programadores CNC, engenharia eletrotécnica e automação e engenharia mecânica que apresentam diferentes competências técnicas. Os colaboradores entrevistados são responsáveis pelas áreas mencionadas, e foi possível perceber através das entrevistas realizadas que, dentro de cada departamento, as funções e tarefas desempenhadas eram distintas e que a gestão de desempenho teria de refletir o que cada um deles executa realmente apesar de as *Soft Skills* serem transversais a toda a organização.

A chefia está comprometida com o sucesso dos seus colaboradores, nessa medida deve acompanhá-los ao longo do ano, para os apoiar no desenvolvimento do conjunto de objetivos que lhes foram estabelecidos.

O acompanhamento é feito de duas formas distintas: modo informal, no dia a dia, aconselhando e apoiando o colaborador no desenvolvimento do seu trabalho, e também fazendo, ao longo do ano o balanço intercalar do desempenho do colaborador, através de reuniões de *feedback*.

LIMITAÇÕES E ORIENTAÇÕES FUTURAS

A execução deste projeto deparou-se com algumas dificuldades no seu percurso. A primeira e a maior de todas foi o tempo, que começou a tornar-se escasso, pelo facto de, enquanto investigadora, fazer parte do objeto de estudo em análise e trabalhar na empresa o que se tornou mais difícil o envolvimento da mesma no tema e por vezes não conseguir desligar para tornar este projeto como uma investigação. Esta proposta vai implicar um trabalho contínuo dos *outputs* que aqui se conseguiu obter, de modo a aprofundar o tema e permitir criar novas ações para o desenvolvimento das competências e de outras áreas a elas associadas. O facto de estar dentro da empresa e conhecer os procedimentos e ter apoiado na criação do sistema, faz com que este estudo tenha alguma opinião pessoal.

Outra dificuldade, que pode ser vista como limitação, foi o facto de aferir se os livros disponibilizados na biblioteca apoiavam os responsáveis na definição dos planos, ou seja, se a empresa tinha uma boa base de apoio aos planos de desenvolvimento.

Também o facto de na literatura relativamente às *Soft Skills* e como podem ser fundamentais no desenvolvimento das pessoas, haver pouca informação de como se pode trabalhar as competências e ter de investigar muito mais, acabou por me ocupar mais tempo. Contudo o que foi feito foi pela árdua investigação e leitura de alguns manuais, mas como não ficou totalmente finalizado por esta lacuna, vai permitir que prossiga este estudo futuramente na empresa.

Uma das minhas sugestões para desenvolvimento futuro deste projeto, é a contínua partilha de boas práticas entre os responsáveis, frequência de formações a nível comportamental para ajudar na definição de planos de desenvolvimento mais eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bae, E.-K. (2006). Major Elements and Issues in Performance Management System: A Literature Review. *Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD)*, 1430-1437.
- Barreto, C. R. (2 de Setembro de 2015). *rhportal*. Obtido de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-desempenho-x-gesto-de-competncias/>
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: rh editora.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: rh editora.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de Competências*. Lisboa: rh editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Lisboa: D.Quixote.
- Capucho, J. (22 de Janeiro de 2018). *Diário de Notícias*. Obtido de <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/competencias-pessoais-cada-vez-mais-valorizadas-pelas-empresas-9064140.html#media-1>
- Carvalho, M. M., & Junior, R. R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *Internacional Journal of Production Research*, 53(2), 321-340.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Cunha, M. P., Marques, C. A., F.S.Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dessler, G. (2007). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Évora, Iolanda. 2011. "Sobre a metodologia qualitativa: experiências em psicologia social". Comunicação apresentada nos Seminários em Psicologia, Universidade Autonomia de Lisboa

- Fleury, M. T., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 183-196.
- Johnson, J. S. (2015). Qualitative sales research: an exposition of grounded theory. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35, nº3, 262-273.
- Kavitha, S. F., Manicka, V. P., & Murugadoss, S. (2010). An Empirical study on Employee Core Competencies. A Proven Tool for an Organizations Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(8).
- Kechagias, K. (2011). Teaching and assessing soft skills. *MASS Project, September*.
- Marques, C. (16 de Maio de 2018). Obtido em 20 de Janeiro de 2019, de inforh: <https://inforh.pt/a-revolucao-das-competencias-porque-e-que-as-pessoas-sao-mais-valiosas-do-que-nunca/>
- Marques, C. (16 de Maio de 2018). *inforh*. Obtido de <https://inforh.pt/a-revolucao-das-competencias-porque-e-que-as-pessoas-sao-mais-valiosas-do-que-nunca/>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- Morgan, G. (1998). *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Nunes, M. J. (6 de Novembro de 2018). *inforh*. Obtido de <https://inforh.pt/que-tem-soft-skills-a-ver-com-productividade/>
- OS, O. (2018). Soft Skills for Young Adults: Circuit In The Formal, Non-Formal and Informal Models.
- Punset, E. (2018). *O Livro das Pequenas Revoluções* (2ª ed.). Lisboa: Planeta.
- Quivy, R., & Campenhdou, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. L. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: editorarh.

- Ricardo, C. (2 de Setembro de 2015). Obtido em 26 de Setembro de 2018, de rhportal: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-desempenho-x-gesto-de-competncias/>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Santos, Marisa Alexandra Marques dos (2014). "*Gestão de desempenho na Riber Alves, S.A.: proposta de elaboração de um sistema de gestão de desempenho por competências*". Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Silva, I. S., Veloso, A. L., & Keating, J. B. (11 de Agosto de 2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, 26, 175-190. Obtido em 1 de 09 de 2019, de <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/4703>
- Silva, I. (29 de Julho de 2019). *E-Konomista*. Obtido em 01 de Setembro de 2019, de <https://www.e-konomista.pt/soft-skills/>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nova Iorque: Wiley.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Guião de entrevista aos Responsáveis da Empresa

Idade _____

Sexo _____

Área de formação _____

Grau académico _____

Funções atuais _____

1. Introdução

Desde já gostaria de agradecer a sua disponibilidade para a participação nesta entrevista. Antes de iniciar, gostaria de lhe informar que a mesma decorre do projeto com o tema “*Impacto das Soft Skills no desenvolvimento das Pessoas*”. Antes de mais, gostaria de informar que a sua identidade será salvaguardada, toda a informação recolhida será tratada única e exclusivamente para a elaboração deste projeto que surge no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Pedia-lhe que autorizasse a gravação desta entrevista com o intuito de posteriormente ser mais fácil a análise e tratamento de conteúdo.

2. Perguntas

1ª Pergunta: Qual é a missão e os principais valores da empresa?

2ª Pergunta: Como é que a missão e os valores que referiu podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

3ª Pergunta: Quais as competências que pretende que os colaboradores possuam, num nível geral?

4ª Pergunta: Estas competências são igualmente importantes para todos?

5ª Pergunta: Qual a missão da equipa que lidera?

6ª Pergunta: Quais os seus verdadeiros desafios enquanto responsável?

7ª Pergunta: Como funcionava o sistema de avaliação desempenho antigo?

8ª Pergunta: O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

9ª Pergunta: Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?

10ª Pergunta: Quais as consequências da avaliação (subida ordenado, valorização equipa, reconhecimento).

11ª Pergunta: Acha que o processo é justo? Porquê?

12ª Pergunta: Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

13ª Pergunta: Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

14ª Pergunta: Quais os aspetos a melhorar no sistema avaliativo?

15ª Pergunta: O que será essencial manter?

16ª Pergunta: Que mudanças fariam sentido?

17ª Pergunta: Do atual sistema avaliativo antigo, qual o feedback que tem dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral?

18ª Pergunta: Qual a sua opinião sobre avaliação por competências?

19ª Pergunta: Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

20ª Pergunta: Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

21ª Pergunta: Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nas suas pessoas, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

22ª Pergunta: No seu ponto de vista como deviam ser trabalhadas os comportamentos associados às competências?

APÊNDICE 2. Entrevistas

Entrevistado: E1

Idade: 42

Sexo: M

Área de formação: Matemática

Grau acadêmico: Licenciatura

Funções atuais: Gerente

P1: Qual é a missão e os principais valores da empresa?

Prosperar para Sempre. Não é uma missão fácil, mas como empresários nos revemos na existência da empresa. Para além desta missão genérica que acaba por ser a missão mais importante, queremos ter um contributo positivo para as pessoas que trabalham connosco mas também para a sociedade, ou seja, queremos também que os equipamentos que desenvolvemos possam ter um contributo positivo na sociedade seja ela a nível mais micro (local) mas também a nível mais macro que tenha impacto positivo (que mude o mundo para melhor).

Os valores que nos guiam para colocar a missão em prática são a seriedade, honestidade, é o desenvolvimento sustentável, é o ter uma relação win-win com os diversos stakeholders.

P2: Como é que a missão e os valores que referiu podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

A gestão de competências comportamentais inerentes na empresa como ferramenta por excelência. Reunião anual como objetivo de recordar às pessoas a missão e os valores da empresa pela qual nos regemos. E as decisões que tomamos todos os dias, têm de ter coerência e congruente pelo outro para ir ao encontro dos nossos valores.

P3: Quais as competências que pretende que os colaboradores possuam, num nível geral?

As competências transversais que foram definidas como essências para a cultura e estratégia da empresa, ou seja, comprometimento, orientados para resultados, bondosos, continua aprendizagem.

P4: Estas competências são igualmente importantes para todos?

São. No entanto os responsáveis têm uma obrigação maior uma vez que são elementos disseminadores e exemplo para os outros, logo a exigência tem de ser maior.

P5: Qual a missão da equipa que lidera?

Em termos de liderança mais operacional é o desenvolvimento de um projeto nas suas diversas componentes, estratégica, comercial, administrativa e o nosso objetivo e contribuir para os resultados do grupo e para o prosperar para sempre.

P6: Quais os seus verdadeiros desafios enquanto responsável?

Tenho uma equipa muito jovem num produto bastante ambicioso, portanto existe alguma falta de experiência incluindo eu próprio no desenvolvimento de produtos inovadores. Ainda assim penso que já houve uma aprendizagem muito grande com os projetos que já desenvolvemos. Existe também o desafio do custo da equipa, a equipa é razoável para este tipo de realidades na área da simulação e, portanto, tem um custo associado e faltam algumas pessoas nomeadamente na área da capacidade das vendas.

P7: Como funcionava o sistema de avaliação desempenho antigo?

Nesta equipa de projeto não havia. No restante grupo o sistema de avaliação desempenho era baseado em funções, cada função tinha um conjunto de responsabilidades e competências técnicas (baseado no catálogo nacional de qualificações e na descrição de funções) e avaliávamos cada uma destas funções numa escala de 1 a 5 e posteriormente de 1 a 4. Depois fomos incorporando componentes de resultado da empresa e departamentais e tínhamos alguns indicadores comportamentais (planeamento, organização, liderança) apesar de não ser o grande foco.

P8: O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

A nossa estratégia acaba por definir um conjunto de objetivos, nomeadamente os resultados que esperamos alcançar (apresentados na reunião anual) os tais ForWhats. Depois temos uma estratégia de operacionalização para alcançar esses resultados, aquilo que costumamos chamar de Whos. e depois temos a operacionalização que serão mais as atividades que vamos desempenhando ao longo do ano – What. Portanto existe uma lógica de avaliação global e também individual no cumprimento dessa estratégia e do seu resultado. Se na equipa não estamos a atingir o objetivo parcialmente o que está a acontecer, é uma falha coletiva? Falha individual? Falta de condições para alcançar? Nunca na lógica de “chicotear” as pessoas, mas numa lógica de tentar perceber o que se está a passar.

O trabalho diário tem impacto e é tido em conta e a gestão de desempenho deve ser utilizada.

P9: Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?

Na estratégia acabamos por diferenciar um pouco, sobretudo nos objetivos How que dividimos por processo. No processo comercial, desenvolvimento e muitas vezes essa divisão os objetivos e critérios podem ser iguais e outros mais específicos.

P10: Quais as consequências da avaliação (subida ordenado, valorização equipa, reconhecimento).

Ser um sistema claro e divulgado, que nos ajuda a perceber em que nível está a pessoa e o que devemos fazer para a desenvolver.

P11: Acha que o processo é justo? Porquê?

Não, no sentido de que não é claro e divulgado não é muito justo porque falta alguma objetividade a forma como avaliamos e a avaliação deveria ter algum impacto mais direto.

P12: Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

Para já, sinto que nesta equipa é pouco significativo e isso é negativo pois não tem tradução em aumentos.

P13: Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

Eu sou em última instância pelos resultados globais do projeto. Eu autoavalio-me e os sócios da empresa vão avaliando. Quando participamos em formações com as restantes pessoas da empresa automaticamente vou sendo posto à prova e avaliam-me e vou ouvindo os comentários das pessoas.

P14: Quais os aspetos a melhorar no sistema avaliativo?

Avaliar as competências comportamentais são fundamentais para a estratégia e a cultura da empresa, mas as técnicas também não podem ser esquecidas e não nos podemos esquecer desta componente que na nossa atividade é importante para o desenvolvimento.

P15: O que será essencial manter?

Competências técnicas e verificar onde as pessoas estão posicionadas e o que é necessário para o seu desenvolvimento.

P16: Que mudanças fariam sentido?

Interligação com as competências comportamentais e as técnicas e ter estas fortes componentes controladas.

P17: Do sistema avaliativo antigo, qual o feedback que tinha dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral?

Como a que um não técnico, ou uma pessoa de uma área técnica diferente avalia uma competência técnica de alguém. Por exemplo como a que alguém que não fala inglês avalia o inglês de alguém. E depois os colaboradores sentem-se injustiçados serem avaliados por alguém que não é da área.

P18: Qual a sua opinião sobre avaliação por competências?

É relevante se entrar as competências técnicas, saber-saber, saber-fazer e estar contemplado o saber-estar e saber-ser. No limite se tivermos de escolher um vou mais para o saber-estar e saber -ser porque o resto vem por inerência. Mas a avaliação por competências deve ir ao encontro da estratégia e dos objetivos da empresa.

P19: Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

Sim é fundamental, como input para pessoas saberem o que esperam delas. Mas temos de ter cuidado da forma como avaliamos nunca esquecendo as técnicas ou as comportamentais. Devemos avaliar as duas porque são importantes para a cultura organizacional tendo sempre atenção a forma como avaliamos e quem avalia para termos coerência nas avaliações.

P20: Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

Depende claramente de pessoa para pessoa. Nos responsáveis tenho muita dificuldade em dizer que as competências são mais importantes que outros. Mas sobretudo: respeito pelas pessoas – Bondoso, já devia estar intrínseco na pessoa; Exigente, muito relevante e importante; Comprometido quer para os responsáveis quer para os restantes; Motivação é fundamental, um responsável não ser auto motivado fica a faltar alguma coisa, tem de fazer com que a equipa também seja ; Entusiasta na aprendizagem, focado nos resultados.

Vejo os responsáveis como sendo disseminador e mais exigência nestas questões.

P21: Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nas suas pessoas, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

Quando as pessoas não criam espaço entre o estímulo e a resposta, ou seja, acontece qualquer coisa e quando respondemos na hora, normalmente essa resposta é muito egoísta e isso não é pessoa A, B,C, incluo-me a mim e há sempre uma resposta muito egoísta e essas respostas podem prejudicar o projeto e a empresa. Uma das coisas que acho importante é criar esse espaço, criar quando as pessoas estão a ter comportamentos que claramente não são os adequados (exemplo: numa discussão técnica e começa haver a luta de egos, chegamos a um momento em que a pessoa está apenas argumentar porque foi ela que apresentou aquela ideia e já não está a ouvir que aquela ideia – mas a ideia pode ser boa, mas a maneira como está a defende-la vai prejudicar o projeto), as vezes fico na pergunta a pessoa no entusiasmo da discussão quase que é capaz de tomar uma decisão que prejudique o projeto mas que a sua posição fique bem do que dizer, “calma aí se calhar quando pensei nisso até fazia algum sentido mas agora como me estão a dizer não tinha visto deste ângulo e isto secalhar vai prejudicar o projeto” E ser orientado para resultados tem haver com isto “calma o que estou a propor vai ao encontro dos resultados que esperamos? Se calhar não vai”. E depois uma questão

fundamental para isto é ir fazendo check, na parte do ciclo PDCA e fazendo check aos objetivos que nós tínhamos.

Comportamentos de respeito com as pessoas é o mínimo, temos emoções, mas é fundamental.

P22: No seu ponto de vista como deviam ser trabalhadas os comportamentos associados às competências?

No dia a dia. Por parte dos responsáveis dar o exemplo, todos os dias temos de fazer um esforço grande para sermos aquilo que apregoamos que queremos que aquilo que as pessoas sejam, consciente de que somos seres imperfeitos e que eu estou em paz comigo sabendo que várias vezes ao dia violar os comportamentos. Sei que vou tomar consciência disso e vou pensar que “para próxima tenho de ter isso em atenção”.

Mas depois há aquela parte sistemática de boas práticas que tem de haver momentos de check para ver se é preciso atuar e mudar alguma coisa. Acho fundamental esse passo de os acompanhamentos serem trimestral, semestral, mensal (parece ser interessante). Sendo que depois mesmo no dia a dia também há aquela questão, quando vemos um comportamento que não está adequado, também tenho estado a perceber que as vezes o ideal é não falar na hora.

Mas é difícil definir como podemos trabalhar estes comportamentos que ações devemos fazer para a pessoa desenvolver e ter a consciência de que alguma coisa tem de ser feita.

Entrevistado: E2

Idade: 42

Sexo: M

Área de formação: Mecânica

Grau académico: Ensino Básico

Funções atuais: Responsável Produção

P1: Qual é a missão e os principais valores da empresa?

Satisfação e superar as necessidades do cliente. Manter e ampliar o negócio maximizando a sua responsabilidade para criar valor de forma sustentada prosperando para sempre.

P2: Como é que a missão e os valores que referiu podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

Envolvência a partilha o compromisso com e dos colaboradores.

P3: Quais as competências que pretende que os colaboradores possuam, num nível geral?

Compromisso, honestidade e competência

P4: Estas competências são igualmente importantes para todos?

Estamos a desenvolver a nossa equipa com o objetivo de estarmos todos alinhados.

P5: Qual a missão da equipa que lidera?

Compromisso perante os objetivos e resultados.

P6: Quais os seus verdadeiros desafios enquanto responsável?

Motivação da equipa, coerência, ser justo e exigente.

P7: Como funcionava o sistema de avaliação desempenho antigo?

Mal. Muito virado para o número e para a falha e não para o desenvolvimento das pessoas.

Era feito através da função e das tarefas das pessoas avaliando numa escala de 1 a 4 e definição de objetivos do próximo ano.

P8: O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

A maneira de estar diariamente seja nos desafios na abordagem dos trabalhos ou nas surpresas que temos na nossa atividade (ocorrem essencialmente em casa do cliente) e tem de se ter poder de encaixe. Vou fazendo registos das situações que ocorrem tendo como principal objetivo o desenvolvimento da pessoa e logo que possível falar com a pessoa e não esperar apenas pelos momentos da avaliação. As pessoas são diferentes e na minha equipa tenho pessoas com conhecimentos variados e focos diferentes, onde os desafios são criar ações para os desenvolver e vestirem a “camisola”.

P9: Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?

Neste momento utilizamos a gestão por competências que é transversal a toda a equipa e empresa identificando os superpoderes das pessoas e os critérios que devem ser melhorados.

Não são iguais, pelo facto de a equipa ter vários níveis de competência e experiência e adoto os critérios conforme o que esperamos de cada um, porque tenho pessoas que tem mais abertura para se desenvolverem enquanto profissionais e pessoas.

P10: Quais as consequências da avaliação (subida ordenado, valorização equipa, reconhecimento).

Do sistema antigo era vocacionado para subida de ordenado e não focado para o desenvolvimento enquanto pessoa e equipa, mais ênfase no saber-fazer e não no saber-estar. Podíamos ter um bom técnico e não um bom profissional que tem que ter mais que as competências técnicas.

P11: Acha que o processo é justo? Porquê?

Não. As pessoas não estavam de acordo e havia dificuldade em explicar o porquê de avaliar determinado número às pessoas. E quem avalia tinha de estar muito bem preparado para justificar e o momento era pesado.

P12: Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

Não, porque as pessoas não acreditavam no método antigo, eram números e não era olhado para o seu desenvolvimento e era posto em causa a sua competência ou até a experiência da pessoa ser capaz.

P13: Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

Sim. Da mesma forma como todos os outros são visto que é uma avaliação desempenho transversal a todos. Apesar de no final das conversas com as pessoas peço sempre feedback se esteve ou não próximo.

P14: Quais os aspetos a melhorar no sistema avaliativo?

O método antigo não era coerente e justo era muito número e identificação do que fez mal. Procuramos a mudança e encontramos um modelo de gestão por competências comportamentais que todas as pessoas estão a acreditar.

P15: O que será essencial manter?

O desenvolvimento do método, a partilha dos conhecimentos a aprendizagem que todos vamos tendo. Ênfase nos aspetos positivos – superpoderes e nos aspetos a melhor.

P16: Que mudanças fariam sentido?

Alteração da avaliação quantitativa. Criar planos de desenvolvimento para as pessoas que tenham impacto no seu desenvolvimento e que sejam eficazes.

P17: Do sistema avaliativo antigo, qual o feedback que tinha dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral?

As pessoas ligavam-se muito ao critério e ao número e não acreditavam na avaliação por não ser justa havendo posteriormente a comparação que faziam uns dos outros.

P18: Qual a sua opinião sobre avaliação por competências?

Avaliação por competências apenas técnicas pode ser curto, aqui temos de dar ênfase aos dois tipos de competências (técnicas e comportamentais). Avaliar tecnicamente é pouco porque pode dizer pouco do que é a pessoa.

P19: Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

Todos queremos ter pessoas competentes na equipa e que tenham as competências comportamentais definidas pela empresa como os essenciais. Não devemos apenas distinguir a competência técnica a outros valores que devemos ter em conta.

P20: Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

Motivação, entusiastas na aprendizagem, comprometidas, exigentes.

P21: Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nas suas pessoas, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

Identificar fatores que estejam a bloquear ou a travar o seu desenvolvimento; desenvolver um plano para remover ou contornar esses pontos negativos; questionar colegas sobre estratégias que estejam a usar para conseguir concretizar esses objetivos.

P22: No seu ponto de vista como deviam ser trabalhadas os comportamentos associados às competências?

Desenvolver ações e um plano de atividades para ajuda no desenvolvimento destas competências ou aumentar estas competências através do desenvolvimento dessas ações.

A dificuldade é definir ações para ir ao encontro do desenvolvimento dessas competências e comportamentos pela disparidade de idades que têm.

Entrevistado: E3

Idade: 44

Sexo: M

Área de formação: Mecânica

Grau académico: Licenciatura

Funções atuais: Coordenador Técnico Fabrico

P1: Qual é a missão e os principais valores da empresa?

Criar valor sustentado a longo prazo para os stakeholders; desenvolver produtos robustos que relacionam o mundo e melhoram a vida das pessoas; assegurar um ambiente de inovação e criatividade nos produtos desenvolvidos; desenvolver uma cultura de proteção ambiental e prosperar para sempre.

P2: Como é que a missão e os valores que referiu podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

A empresa promove formações internas e externas nas áreas identificadas como fundamentais para atingir os objetivos propostos. Promove reunião anual para apresentação dos resultados alcançados e alinhamento das pessoas com a estratégia da empresa. Proporciona visita a feiras e workshops para alinhamento das pessoas com as últimas tecnologias e permitir ter contacto com outras realidades abrindo novos horizontes, criando oportunidades para as pessoas crescerem dentro da organização. Em termos ambientais, promovendo a filosofia e a reciclagem por exemplo criação de pontos de ecoponto. Promovendo momentos de convívio fora da empresa e da atividade profissional e promovendo a utilização de ferramentas de apoio à organização por exemplo o LEAN.

P3: Quais as competências que pretende que os colaboradores possuam, num nível geral?

Assertividade; pensamento criativo, conhecimento técnico nas áreas de atividade; capacidade de trabalho em equipa.

P4: Estas competências são igualmente importantes para todos?

São importantes para todos, são transversais a toda a organização. São aquelas que considero as competências de base, depois em termos da especificidade de cada posto de trabalho terão as competências associadas à tarefa.

P5: Qual a missão da equipa que lidera?

Assegurar uma resposta competente e competitiva no fabrico de peças, criar valor sustentável a longo prazo para os stakeholders e manter o Know-how e a confidencialidade sobre as técnicas e produtos fabricados na empresa.

P6: Quais os seus verdadeiros desafios enquanto responsável?

Estar sempre informado das novas tendências de maquinaria, assegurando um ambiente de inovação no processo de fabrico. Assegurar uma resposta competente e competitiva às solicitações de fabrico de peças e liderar uma equipa com uma amplitude de idades e conhecimento muito díspar.

P7: Como funcionava o sistema de avaliação desempenho antigo?

Baseado na atividade profissional desenvolvida no dia a dia das pessoas, focado na competência técnica, nos pontos fracos e fortes e muito quantificado, escala de 1 a 4.

P8: O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

Baseio-me no conhecimento técnico da pessoa e a capacidade de colocar em prática esse conhecimento técnico. Disponibilidade para adaptação do horário de trabalho, capacidade de trabalhar em equipa, cordialidade com clientes, colegas e fornecedores, organização do posto de trabalho e capacidade de identificação de oportunidades de melhoria e nos processos produtivos por iniciativa própria. Capacidade de adaptação aos novos desafios, resistência à mudança e o alinhamento com a estratégia da empresa.

P9: Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?

Os critérios são iguais para todos, e na especificidade de cada posto de trabalho são acrescentados critérios específicos. Por exemplo um programador terá critérios de avaliação gerais iguais a todos e depois mais específicos tenho em conta a sua função, domínio da ferramenta de programação, organização do programa, passagem de informação para os colegas - trabalho em equipa.

P10: Quais as consequências da avaliação (subida ordenado, valorização equipa, reconhecimento).

Serve no fundo para alinhar as pessoas com a estratégia da empresa e fazer o acompanhamento da evolução e pretende-se que o colaborador perceba que se está atento à sua evolução e que tudo o que faz tem um contributo para o resultado pretendido da empresa. Pretende-se também contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional.

No método antigo a avaliação tinha uma consequência para subida de ordenado conforme a avaliação, que era traduzida em números.

P11: Acha que o processo é justo? Porquê?

No que diz respeito a parte salarial não era justo, porque era difícil justificar perante o avaliado o porquê de estarmos a atribuir determinado número e dar aquele salário. E poderíamos chegar ao mesmo resultado obtendo pontuações diferentes em critérios diferentes e o peso pode não ser igual para o resultado pretendido e é injusto nesse nível, tanto pela competência da pessoa, como experiência e conhecimento.

P12: Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

O reconhecimento e o elogio por norma têm um efeito positivo resultando num aumento da motivação das pessoas pode, porém, desencadear as expectativas e provar alguma ansiedade e desmotivação ao longo prazo e temos de ter muito cuidado da maneira como fazemos. Claro que este acompanhamento é útil, tem valor, mas dá trabalho fazermos este acompanhamento próximo da pessoa e estarmos atentos a todos os aspetos.

P13: Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

Eu também sou avaliado e sempre fui e acho que é justo que assim seja da mesma forma como todos os outros são.

P14: Quais os aspetos a melhorar no sistema avaliativo?

Valorização das características pessoais estão intrínsecas nas pessoas. Todos nós somos únicos como fazemos as coisas e como nos relacionamos com os outros por isso cada vez mais os comportamentos são fundamentais.

P15: O que será essencial manter?

É essencial manter a avaliação das competências técnicas porque também estou muito ligado ao terreno e lido muito com isso, embora que com formação é acompanhamento de outros colegas é mais fácil desenvolver nas pessoas. A competência comportamental é mais difícil trabalhar e daí serem tão importantes e estarmos a trabalhar nesse sentido. Contudo as pessoas têm de estar predispostas a essas mudanças e ao desenvolvimento tanto técnico como comportamental.

P16: Que mudanças fariam sentido?

Ênfase na competência comportamental que é o mais difícil desenvolver e criar métodos e formas de como trabalhar isso.

P17: Do sistema avaliativo antigo, qual o feedback que tinha dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral?

No sistema antigo a maior dificuldade era a comparação do que era a sua avaliação com os outros e não achavam justo. Confundem o que gostavam de ser e o que são realmente, gerava desmotivação e desconforto.

Desde que o sistema evoluiu o feedback que tenho tipo é positivo, as pessoas vêm evolução e acham o sistema mais ajustado a eles próprios e não à margem para comparações.

P18: Qual a sua opinião sobre avaliação por competências?

A abordagem por competências traz muitos benefícios entre eles mais produtividade e maior orientação para os resultados o que traduz mais competitividade, ou que as pessoas melhorem o desempenho e os seus resultados. Este tipo de avaliações, por competências comportamentais permite identificar o potencial das pessoas e é uma forma de melhorar o desempenho da equipa bem como melhorar a qualidade das relações entre as pessoas e superiores hierárquicos, estimulando por outro lado as pessoas a assumirem a responsabilidade dos objetivos pessoais e organizacionais. A gestão de pessoas baseado nas competências caracteriza-se pela transparência dos programas, procedimentos e instrumentos de gestão. Portanto que todas as pessoas conheçam a estratégia da empresa e o resultado que deles se espera bem como as competências que a empresa considera essenciais.

P19: Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

É uma abordagem diferente. É a tendência que tem vindo a desenvolver-se nas organizações e faz todo o sentido e tem trazido grandes desafios e novas perspetivas de desenvolvimento.

P20: Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

Orientação para resultados, cordialidade das pessoas e entre as equipas

P21: Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nas suas pessoas, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

O departamento de fabrico é o elo de ligação com o departamento de projeto e produção e tem de haver um objetivo comum e organização do que é necessário fazer, ou seja, é necessário planear e organizar por prioridades para que possamos entregar as peças em determinado tempo, e daí termos que estar todos alinhados para que os resultados sejam alcançados.

P22: No seu ponto de vista como deviam ser trabalhadas os comportamentos associados às competências?

Há uma dificuldade em comprometer as pessoas a desenvolver determinados comportamentos pela disparidade de idades que tenho no meu departamento. E tenho dificuldade em atribuir e definir determinada ação para desenvolver determinado comportamento, as pessoas não percebem o porquê de ter de dar importância ao seu desenvolvimento e há muita resistência. Por exemplo não vou dar a uma pessoa de 60

anos ler um texto sobre determinado comportamento e chegar a mensagem que queremos que ela desenvolva, e dismantelar a ideia do “sempre fiz assim”.

Entrevistado: E4

Idade: 47

Sexo: M

Área de formação: Mecânica

Grau acadêmico: Mestrado

Funções atuais: Responsável Engenharia

P1: Qual é a missão e os principais valores da empresa?

A Missão, desenvolver máquinas com impacto positivo no mundo e ser motor do desenvolvimento das pessoas e parceiros. Prosperar para Sempre.

P2: Como é que a missão e os valores que referiu podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

A missão e o facto de as pessoas conhecerem a missão e os valores terão um impacto e deve ser operacionalizado em termos da definição dos objetivos que as pessoas e as equipas definem para as suas ações. Em termos das competências tem haver como as pessoas terem competências que garantem que alinham esses objetivos com a missão e os valores da empresa e terem competências que o tornem mais eficazes na obtenção desses objetivos.

P3: Quais as competências que pretende que os colaboradores possuam, num nível geral?

Competências técnicas para as funções que pretendem desenvolver e são fundamentais para a função; e competências comportamentais que estão definidas no novo modelo de gestão desempenho.

P4: Estas competências são igualmente importantes para todos?

São importantes para todos, ou seja, a importância aumenta com a posição hierárquica da empresa.

P5: Qual a missão da equipa que lidera?

Cumprir e se possível superar os requisitos técnicos de prazos e custo da obra e garantir a satisfação do cliente. Desenvolver competências para sermos os melhores fabricantes de máquinas nas nossas famílias de máquinas.

P6: Quais os seus verdadeiros desafios enquanto responsável?

Contribuição para a definição da estratégia da empresa, definição e operacionalização dessa estratégia através de planos de ação e da sua implementação. E também garantir

que esses planos de ação e a forma como são implementados estão alinhados com a missão e com os valores da empresa.

P7: Como funcionava o sistema de avaliação desempenho antigo?

O sistema antigo era muito focado em resultados, portanto o que se fazia era o elogio ou critica em relação aos resultados atingidos. Não era muito transparente, nem na definição dos objetivos nem na sua avaliação e havia de ambas as partes uma agenda de segundo plano mas sempre presente e importante que era a fundamentação para argumentação da negociação salarial (quer da parte da pessoa que esta a ser avaliada, argumentar e no fundo fundamentar a negociação salarial que pretendia, quer da parte de quem avalia ter argumentos para também justificar o aumento ou não das condições salariais). O momento da avaliação era junto com as perspectivas de aumentos.

P8: O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

Havia registos diários de questões relacionadas com o desempenho da pessoa do dia a dia e o que fazia era identificar anualmente todos os trabalhos em que a pessoa participava e tentar isolar a participação e o contributo dessa pessoa nesse trabalho (o que tinha feito bem e o que tinha feito mal) e olhar para aquilo que era as funções e as tarefas que a pessoa tinha a seu cargo e avaliar onde tinha estado bem e menos bem, mas não tinha uma consequência de aqueles que não estavam bem resultar em medidas para ajudar a melhorar.

Os problemas com a avaliação anterior não eram focados no desenvolvimento da pessoa, mas sim no elogio ou na critica perante um resultado atingido, mas nem nada queria dizer que no ano seguinte ou íamos melhorar o que já estava bom ou o que iríamos fazer para o que estava menos bom. E também tinha um problema em termos de motivação das pessoas para a melhoria, eram momentos que não ajudavam a criar espírito de equipa e a melhor a relação das pessoas com a empresa, não tinham grande resultado.

P9: Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?

Os critérios eram iguais para todos, na escala que havia de medição (1 a 4). O que era avaliado não era igual para todos porque havia um formato de avaliação que eram diferentes para cada categoria profissional.

P10: Quais as consequências da avaliação (subida ordenado, valorização equipa, reconhecimento).

Ter um momento para ser feito uma fotografia do ano e para se juntar o que tinha corrido bem e menos bem e se a visão do responsável estava ou não alinhada com a visão do avaliado. E se para o futuro estavam alinhados onde se queriam focar para melhor e onde a pessoa se queria desenvolver, mas focado nas competências técnicas. E também como referi neste momento também tinha a consequência da subida ou não de vencimento.

P11: Acha que o processo é justo? Porquê?

O principal problema do processo foi ser a justiça. No departamento de engenharia eu penso que era justo no sentido que havia uma coerência de critérios na avaliação de todas as pessoas, e as pessoas sabiam disso. Como a consequência dessa avaliação muitas vezes tinha a questão salarial, se nos conseguirmos ter uma justiça salarial entre todos os elementos da equipa não era claro haver uma ligação direta em que fosse transparente sobre a posição em que a pessoa estava na carreira e as funções que estavam a ser atribuídas e o vencimento que estava a auferir.

P12: Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

Penso que sim, que tinha algum impacto no sentido que havia uma vez por ano que as pessoas sentiam que havia ali alguém que tinha olhado para o trabalho todo que as pessoas tinham feito e que tinham ponderado sobre o que tinha sido feito e definido a avaliação, agora o facto de ser um acompanhamento pontual que por vezes em equipas em que a pessoa que avalia estava mais distante da equipa, acabavam por criar algum mau estar porque havia perspetivas muito diferentes, e as pessoas acabam por sentir que não estava a ser justo nem a par do que se estava a passar havia assim algumas situações mais constrangedoras e um resultado mais negativo.

Da minha parte enquanto avaliador muitas vezes havia a dificuldade de não ter recolhido dados e não ter trabalhado com as pessoas que estava a avaliar de forma próxima para ter dados mais objetivos e concretos. E depois como também era focado muito nas funções e nos resultados levava que tivéssemos a falar e que não fosse aprofundado o conhecimento da pessoa, e portanto muitas vezes, estamos a falar com uma pessoa e não percebemos o que para ela é mais e menos importante e lá está o método era igual para todos mas para uns podia funcionar mas para outros não e não se percebia porque não funcionava.

P13: Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

Sim, sim claro. Avaliado com o mesmo processo e mesmo moldes como todos são, tendo em conta as minhas funções. E é interessante estar nas duas posições e sentir como é e como me sinto.

P14: Quais os aspetos a melhorar no sistema avaliativo?

Do modelo antigo, o foco nas competências e não nos resultados. A separação do que é a avaliação e do que é o processo de negociação salarial e também o objetivo ser o desenvolvimento das pessoas, ou seja, ser um sistema desenhado para que o resultado seja melhoria efetiva das competências das pessoas.

P15: O que será essencial manter?

Foco nos aspetos a melhor e o nos aspetos positivos. Também a questão de haver um processo declarado e definido com procedimentos e momentos que seja transversal a toda a empresa.

P16: Que mudanças fariam sentido?

O foco passar a ser de desenvolvimento pessoa. Mas sobretudo ser um processo de coaching, em que no fundo o que temos é o PDCA, e, portanto, no fundo o que vamos fazendo em determinados momentos, a avaliação do chek do que estamos a fazer.

P17: Do sistema avaliativo antigo, qual o feedback que tinha dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral?

Momento de algum stress, e muitas vezes alguma frustração por ser uma coisa que estamos ali a repetir e a voltar a falar dos mesmos assuntos, sem depois conseguir passar para prática as ações. Havia pouco foco, poucos resultados das ações de melhoria. As pessoas estavam à espera do momento final da reunião de avaliação para falarem da parte salarial e desligavam do resto.

P18: Qual a sua opinião sobre avaliação por competências?

A avaliação deve ser por competências e não por resultados. Porque os resultados podem ser influenciados por várias coisas e a competência é algo que está intrínseco e ou a ser desenvolvida na pessoa.

P19: Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

Sim, considero vantajoso. Primeiro o facto de sabermos quais são as competências que queremos desenvolver, o facto de termos e haver ações que sejam mais claras para desenvolver essas competências, portanto, se as competências tiverem sido bem definidas nós ao desenvolvermos essas competências estamos a desenvolver aquilo que a empresa quer. Porque essas competências estão alinhadas com aquilo que são os valores e princípios da empresa estamos todos alinhados.

P20: Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

As competências que foram definidas pela empresa como transversais e alinhadas aquilo que são as Soft Skills são todas importantes e há um equilíbrio, não consigo destacar que uma é melhor que outra. Por exemplo, a pessoa tem de ser orientada para resultados, mas tem de ser exigente para o conseguir. O motivado é importante, é daqueles que se a pessoa não for motivada deve ser dos primeiros a desenvolver e a gestão de pessoas ter em consideração e estar atenta. Mas também para a nossa área de trabalho temos de ser entusiastas na aprendizagem, há sempre novidades atualizações de softwares, ferramentas. Todas têm de estar alinhadas.

P21: Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nas suas pessoas, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

O que tenho valorizado, tem haver com questões da comunicação, de ouvir até ao fim, da empatia, de perceber o lado da outra pessoa, do comunicar de uma forma KISS no sentido de avançar em direção à solução. Depois em relação à questão do orientado para o resultado, muito ligado com o entusiasta na aprendizagem, a questão da gestão das tarefas, das pessoas estarem recetivas e motivadas para implementarem novas ferramentas e para mudar a forma como trabalhavam e de aplicarem o QFQQ (Quem Faz, o Quê e Quando), na questão de as pessoas estarem mais ou menos recetivas como os templates de reuniões. Esta questão de competências de trabalho em equipa da abertura para a mudança, têm sido questões que têm sido debatidas e desenvolvidas.

P22: No seu ponto de vista como deviam ser trabalhadas os comportamentos associados às competências?

Ser importante ter ações para determinadas questões comportamentais para percebermos o que é que funciona e sabermos o que queremos e devemos fazer. Agora cada um por si, definir ações e acompanhá-las e ajustá-las o trabalho é mais difícil.

Não queremos trabalhar tudo ao mesmo tempo, conseguirmos priorizar e conseguirmos ser humildes no sentido de definir as ações que vamos trabalhar em cada momento e fazer o seu seguimento e sermos exigentes na aplicação dessas ações.

Aumentar o foco nos superpoderes e nas ações para os superpoderes e reduzir o foco nos pontos a melhorar, portanto, tudo indica que o trabalho de melhorar os superpoderes é mais motivante e tem melhores resultados do que alterar os pontos a melhorar, mas seja por onde for, a definição de ações adequadas à pessoa e ao ponto que nós queremos potenciar o superpoder ou melhorar é importante, mas depois também a forma como vai ser feito essa ação e como vai ser feito o acompanhamento. Torna-se difícil perceber qual a melhor ação para desenvolver determinado comportamento.

Penso que à uma certa confiança de que se nós tivermos as pessoas alinhadas e se as pessoas forem desenvolvendo nestas questões comportamentais, as competências técnicas e o desempenho técnico automaticamente vai acompanhar. Porque se nós somos exigentes, ou se nós somos comprometidos vamos identificar onde precisamos de melhor e vamos comunicá-lo vamos disputar as ações que são necessárias de formação ou do quer que seja para colmatar essas falhas e depois como vamos ser entusiastas na aprendizagem vamos tirar partido delas, portanto esta inversão é positiva.

Entrevistado: E5

Idade: 52

Sexo: M

Área de formação: Eng. Eletrotécnica

Grau académico: Licenciatura

Funções atuais: Responsável Técnico Comercial

P1: Qual é a missão e os principais valores da empresa?

A missão, satisfazer e/ou superar as necessidades dos clientes com produtos inovadores, manter e ampliar o negócio de forma sustentada com colaboradores e parceiros.

Dos valores, existem padrões de ética e boa conduta empresarial, transparência e honestidade, respeito e igualdade de oportunidade e também pela privacidade individual, comprometimento com rentabilidade sustentável, reconhecimento da meritocracia, respeito das leis e o seu cumprimento e melhorar o bem-estar da sociedade.

P2: Como é que a missão e os valores que referiu podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

Pelo reconhecimento transmitido pelos diferentes interlocutores.

P3: Quais as competências que pretende que os colaboradores possuam, num nível geral?

Basicamente que se alinhem com a missão, visão e valores da empresa e assim dar resposta à estratégia definida pela administração.

P4: Estas competências são igualmente importantes para todos?

Sim, é claríssimo. Tem de ser transversais a toda a empresa, só assim conseguimos estar todos alinhados na mesma direção com um objetivo comum.

P5: Qual a missão da equipa que lidera?

A minha equipa deve gerir o planeamento comercial para conseguir bons resultados comerciais que ajudem num crescimento sustentável da empresa e desta forma prosperar para sempre.

P6: Quais os seus verdadeiros desafios enquanto responsável?

Estar a par das tendências do mercado e das necessidades dos clientes e operacionalizar a estratégia comercial da empresa.

Além disso, a equipa que giro são as pessoas com mais antiguidade na empresa e por vezes torna-se difícil a adaptação à mudança com as novas tendências.

P7: Como funcionava o sistema de avaliação desempenho antigo?

O sistema de avaliação, tinha por base a avaliação de competências técnicas, tarefas e responsabilidades. A avaliação era feita numa escala de 1 a 4.

Era realçado os aspetos positivos e aspetos a melhorar, e eram definidos os objetivos/desafios par ao ano seguinte.

P8: O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

Sirvo-me de anotações sobre situações positivas e negativas. Contemplo o trabalho realizado, não diria diário, mas semanal. Os problemas que encontra na minha equipa, conforme já referi é alterar alguns comportamentos que estão enraizados, em colaboradores, com mais de 20 anos de empresa.

P9: Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?

Procuro que os critérios sejam idênticos, no entanto existem diferenças quanto à competência técnica de cada um, que obriga a diferente avaliação. Quanto à avaliação dos aspetos comportamentais são adequados a cada pessoa. Verifico a qualidade das tarefas executadas, e também que sugestões de melhoria foram sugeridas.

P10: Quais as consequências da avaliação (subida ordenado, valorização equipa, reconhecimento).

A avaliação terá sempre consequência, por exemplo para revisão salarial, reconhecimento da pessoa realçando os aspetos positivos. Mas também pode ser um momento para conversar sobre novas tarefas e responsabilidades a ter ou até o contrário, perceber que não deverá fazer a tarefa X ou Y.

P11: Acha que o processo é justo? Porquê?

O processo é justo quando é aplicado de forma transversal, no entanto a avaliação quantificada é mais difícil de avaliar e tem menor aceitação pelo avaliado. Agora com o novo modelo o processo de gestão de desempenho torna-se justo na medida que é igual para todos.

P12: Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

Todos gostamos de ouvir coisas boas sobre nós, reconhecimento da nossa contribuição nos resultados positivos da empresa. Quanto aos pontos menos bons, sentimo-nos bem quando temos alguém que nos ajuda a crescer e a desenvolver competências (quer por coaching, quer por teamwork, quer por formações, quer por visitas a eventos/feiras, quer por formação).

P13: Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

Claro que sim.

Pelo exemplo de pedir às minhas pessoas ou colegas de outros departamentos, inclusive aos seus responsáveis com opiniões para o meu crescimento ao nível pessoal e profissional.

P14: Quais os aspetos a melhorar no sistema avaliativo?

O aspeto a melhorar da avaliação antiga seria uma avaliação mais continua, com feedback mais frequente. Com este modelo já conseguimos ter este acompanhamento mais frequentemente.

Focar em aspetos mais comportamentais e não somente nos técnicos. Definir planos de desenvolvimento e acompanhar a execução desse plano, bem como avaliar a eficácia das ações.

P15: O que será essencial manter?

Manter o foco nos aspetos fortes e a melhorar e as avaliações continuarem a ser semestralmente e anualmente.

P16: Que mudanças fariam sentido?

Avaliar as competências técnicas, mas acima de tudo os comportamentos e atitudes, com o propósito de alinhar as pessoas com os valores e cultura da empresa.

P17: Do sistema avaliativo antigo, qual o feedback que tinha dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral?

Era difícil justificar a avaliação quantitativa. As pessoas refutavam os valores atribuídos. No entanto, sentiam agrado quando falávamos no ponto dos aspetos positivos.

P18: Qual a sua opinião sobre avaliação por competências?

Acho positivo. As competências técnicas estão inerentes à atividade da empresa e necessitam de avaliação logo no recrutamento.

As comportamentais são ótimas para o desenvolvimento pessoal e para o trabalho em equipa. E estas acabam por estarem interligadas com as competências técnicas.

P19: Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

Sim, de acordo com o referido anteriormente.

P20: Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

Motivação nas tarefas e foco na execução.

Comprometimento com a estratégia da empresa e em particular a comercial.

Capacidade na busca de conceitos/soluções inovadoras.

Foco na obtenção de resultados/satisfação do cliente.

P21: Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nas suas pessoas, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

Exigência e rigor na execução das tarefas. Contribuir com ideias com impacto.

Cumprir prazos, honrar compromissos. Partilhar know-how com a equipa.

Disponível para aprender e investigar.

Planear e organizar as tarefas e respeitar os prazos

P22: No seu ponto de vista como deviam ser trabalhadas os comportamentos associados às competências?

Através de ações que tenham impacto em cada comportamento no desenvolvimento pessoal.

Por exemplo, participar em formação de gestão e organização do tempo. Aplicar ferramentas dessa formação e avaliar a sua eficácia.

Contudo, a definição dessas ações é difícil, porque não estamos rotinados com esta metodologia e não conseguimos, ainda, ter Know-how suficiente para percebermos que a ação X é o ideal para colmatar o comportamento Y. O ideal era termos uma lista de ações que nos ajudassem a definir mais eficazmente os planos de desenvolvimento.

Entrevistado: E6

Idade: 42

Sexo: M

Área de formação: Eletrotécnica

Grau académico: Bacharelato

Funções atuais: Responsável Aprovisionamento

P1: Qual é a missão e os principais valores da empresa?

Criar equipamentos à medida das necessidades dos clientes e ser uma solução para os clientes na área da eletromecânica e da metalurgia e metalomecânica na conceção desses equipamentos criando valor prosperando para sempre.

Os valores fundamentais: honestidade, seriedade, sermos uma empresa de referência para clientes e fornecedores.

P2: Como é que a missão e os valores que referiu podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

A missão e a visão acabam por ser a génese da empresa e devem funcionar como uma lei que dever ser transmitida aos trabalhadores na fase do acolhimento e integração e sobretudo estar presente nas competências e no desenvolvimento das pessoas para estarem alinhados com a cultura da empresa.

P3: Quais as competências que pretende que os colaboradores possuam, num nível geral?

Não chamaria competência, mas o que é fundamental é a forma de estar de cada pessoa para poder estar alinhada com a estratégia da empresa. Comunicação e honestidade são competências que devem ser transversais a toda a equipa e estar presente entre departamentos.

P4: Estas competências são igualmente importantes para todos?

Sim, sem dúvida que a comunicação é fundamental em tudo e deve estar presente em todos.

P5: Qual a missão da equipa que lidera?

Conseguir encontrar no mercado as soluções mais económicas que satisfaçam as necessidades técnicas dos produtos/equipamentos que nos são pedidos com uma boa relação qualidade-preço.

P6: Quais os seus verdadeiros desafios enquanto responsável?

Comunicação entre departamentos, ainda há muito trabalho que se pode fazer e melhor esta competência. Outro dos desafios é encontrar alternativas capazes e a altura que satisfaçam os clientes internos, que para a nossa área de negócio há várias limitações no nosso país.

P7: Como funcionava o sistema de avaliação desempenho antigo?

Funcionava tendo em conta os vários objetivos traçados no ano anterior e era avaliado anualmente de forma quantitativa. Além disso dava ênfase aos pontos fortes e pontos a melhorar no desempenho de cada pessoa.

P8: O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

Enquanto avaliador, o que mais valorizo é a humildade da pessoa e serem entusiastas na aprendizagem. Valorizo o trabalho feito diariamente e a motivação com que a pessoa o faz trabalhando de forma planeada para evitar esquecimentos e falhas, visto que no aprovisionamento trabalhamos muito com prazos. Como o nosso departamento tem apenas duas pessoas não encontro problemas enquanto avaliador uma vez que o acompanhamento é feito regularmente.

P9: Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?

Como avalio apenas uma pessoa, os critérios que utilizo são direcionados à pessoa. Mas nas restantes equipas da organização tem de haver critérios de avaliação iguais pelo menos no que diz respeito às competências comportamentais. Contudo estas podem ser iguais, mas devem variar de departamento para departamento consoante a função e o que esperamos da pessoa.

P10: Quais as consequências da avaliação (subida ordenado, valorização equipa, reconhecimento).

Sobretudo para reconhecer a pessoa e dar *feedback* de como correu o ano e o que era esperado dela durante o próximo ano. Na reunião de avaliação antiga no final falavam de vencimentos, era o que as pessoas esperavam ouvir, e tornava muitas vezes as conversas pesadas.

P11: Acha que o processo é justo? Porquê?

Tenho dúvidas na forma de avaliação quantitativa (1 a 4), porque depende sempre de quem avalia e de como está no momento e por vezes torna-se injusto.

P12: Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

Tem impacto e valor nem que seja no momento, porque depois não havia acompanhamento nem seguimento, só nos lembrávamos dele quando tínhamos de ser avaliados. Poderia criar mais valor se houvesse um acompanhamento ao colaborador

mais de perto cultivando a cultura de feedback. Na minha opinião o modelo atual veio trazer isto que faltava e sem dúvida que cria um maior impacto nas pessoas.

P13: Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

Sim claro, é importante pedirmos às nossas pessoas feedback sobre nós próprios, só assim podemos evoluir e sermos melhores.

P14: Quais os aspetos a melhorar no sistema avaliativo?

Do antigo sistema para o atual, no que diz respeito ao acompanhamento no desenvolvimento da pessoa. Contudo será fundamental não esquecermos as competências técnicas, tem de haver um equilíbrio.

P15: O que será essencial manter?

Ênfase nos pontos fortes das pessoas e aquilo que devemos melhorar, só assim podemos evoluir.

P16: Que mudanças fariam sentido?

Haver um equilíbrio entre as competências técnicas e comportamentais, apesar de estas se complementarem.

P17: Do sistema avaliativo antigo, qual o feedback que tinha dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral?

Tinha apenas uma pessoa para avaliar, mas não era muito positivo só estávamos a dar importância à avaliação no momento. Dos restantes colaboradores tenho conhecimento através da reunião anual que um dos pontos mais baixo na avaliação da satisfação era a avaliação desempenho e por isso resultou uma mudança no modelo de desempenho que se identificasse com a cultura da empresa e estivesse alinhada com as pessoas.

P18: Qual a sua opinião sobre avaliação por competências?

É importante avaliarmos as competências, não só as competências técnicas como as comportamentais. É uma ferramenta importante pois permite identificar à empresa as competências essenciais para o desempenho da empresa e das várias funções em que no final esperamos com elas uma maior eficácia profissional, mas também pessoal melhorando assim o desempenho de cada pessoa permitindo a sua evolução.

P19: Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

A médio e longo prazo vai criar valor e tornar-se vantajoso porque a cultura da empresa e a estratégia implementada é termos boas pessoas que criem bom ambiente que vistam a camisola e sobretudo que estejam diariamente motivadas. Só tendo pessoas com este perfil podemos ter uma boa empresa e uma cultura organizacional direcionada para o prosperar para sempre.

P20: Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

Comunicação e escuta ativa, é muito importante para o departamento de compras porque trabalhamos com todos os departamentos da empresa e temos de ter esta competência muito presente. Além disso temos de ser orientados para resultados porque trabalhamos com prazos e temos de cumpri-los e a competência que para mim tem de estar intrínseca é estar motivado e comprometido com a empresa.

P21: Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nas suas pessoas, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

Cumprir e ir ao encontro dos seus compromissos; ser proativo e cumprir prazos; participar como membro ativo na empresa partilhando Know-how com a equipa e os restantes colegas.

P22: No seu ponto de vista como deviam ser trabalhadas os comportamentos associados às competências?

Criar planos de desenvolvimento direcionados à pessoa com ações que a ajudassem a desenvolver determinado comportamento e, por conseguinte, a competência. É difícil identificar dinâmicas de como isto poderá ser trabalhado, mas por exemplo no caso mencionado em cima podia ser trabalhado através do convívio com outros departamentos e convívios em eventos organizados pela empresa. Também pode ser trabalhado através da proatividade, observando boas práticas de outros colegas.

Entrevistado: E7

Idade: 36

Sexo: F

Área de formação: Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos

Grau acadêmico: Licenciatura

Funções atuais: Responsável Qualidade/Gestão Pessoas

P1: Qual é a missão e os principais valores da empresa?

O grande objetivo é prosperar para sempre. Dentro dos valores efetivamente aqueles pelos quais me revejo mais e trabalho mais, tem haver com a exigência com as pessoas mas também pela responsabilidade para com elas, ou seja, somos exigentes queremos que as pessoas façam um bom trabalho e tenham um bom desempenho mas sabemos que isto não aparece simplesmente porque somos exigentes, aparece porque trabalhamos com elas, temos responsabilidades para com elas, porque garantimos que têm formação e porque garantimos que recebem os seus vencimentos a tempo e não têm de se preocupar. Outro dos valores que está muito presente é a ética perante todos os desafios, colaboradores, clientes, fornecedores, portanto fazer sempre o nosso trabalho consciente dos nossos valores e conscientes de que estamos a agir corretamente e que estamos sempre numa relação win-win.

P2: Como é que a missão e os valores que referiu podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

O facto da responsabilidade que temos para com as pessoas faz-nos apostar no seu desenvolvimento e é mais do que evidente que este passe por acompanhamento, feedback, formação e gestão de desempenho.

P3: Quais as competências que pretende que os colaboradores possuam, num nível geral?

As competências técnicas são sempre importantes, mas ainda assim na empresa pela experiência que temos tido as competências comportamentais têm maior relevância. Se temos um bom conjunto de competências comportamentais é mais fácil desenvolver as técnicas, é muito mais fácil ter gosto pela aprendizagem e se tens esse gosto vais te querer desenvolver, conhecer e sentir envolvido e mostrar interesse. Como grandes competências escolheria, o gosto pela aprendizagem porque vai buscar as competências técnicas a partir do momento que gostas de aprender, logo vais desenvolvê-las; boas capacidades de comunicação, não só em transmitir a mensagem mas sobretudo capacidade de ouvir; ser-se boa pessoa, ser capaz de criar empatia, não falar dos outros pelas costas, ser capaz de transmitir a mensagem sem magoar e isso é meio caminho andado para criar boas relações entre todos e bom ambiente entre as equipas.

P4: Estas competências são igualmente importantes para todos?

Sim, sem dúvida e não faz sentido de outra forma.

P5: Qual a missão da equipa que lidera?

O departamento administrativo tem como missão principal facilitar o trabalho de todos os outros departamentos, portanto é a “rodinha na engrenagem, que está meia escondida que se falhar vai ao charco”. É uma missão “não produtiva”, mas não é não produtiva no sentido pejorativo não é isso, o que significa é que o cliente não paga por isso, paga projeto elétrico, mecânica, automação, mas se este trabalho administrativo não acontecer não há faturação, não à desenvolvimento das pessoas por falta de recursos humanos, não há pagamentos a fornecedores tudo isso falha e não a maneira de funcionar assim. Basicamente a missão é fazermos o trabalho que o cliente não paga mas que é essencial da forma mais célebre e mais produtiva possível e garantir que os outros departamentos têm as ferramentas que precisam para fazer o trabalho bem feito.

P6: Quais os seus verdadeiros desafios enquanto responsável?

Os desafios enquanto responsável vão mudando com o tempo, nós responsáveis vamos evoluindo e crescendo e as pessoas que estão a nossa volta também vão evoluindo e crescendo. Um dos maiores desafios é o desenvolvimento das pessoas, ou seja, criar ferramentas, ações e desafios que permitam chegar ao objetivo atingindo o que esperamos delas.

P7: Como funcionava o sistema de avaliação desempenho antigo?

Não era de todo funcional, era datado e teve o seu momento que até um determinado tempo fazia sentido, mas com a evolução e com a exigência deixou de fazer sentido. Era muito numérico, no fundo era o somatório de vários critérios e no final dava uma percentagem. Mas isso gerava algum desconforto e afetava as pessoas se de um ano para o outro desciam a percentagem e o avaliador tinha de estar muito bem preparado para argumentar. O que sentia era que em vez de estarmos a projetar o futuro estávamos a esgrimir argumentos para justificar porque as pessoas desceram meio ponto. E não fazia sentido serem avaliados critérios como pontualidade e assiduidade, são importantes e devem estar intrínsecos logo não valia a pena estar a ser discutido na avaliação porque não trazia sumo nenhum.

Além disso a avaliação desempenho estava relacionada com os vencimentos que ainda dava mais azo as pessoas discutirem e sentirem desconforto.

P8: O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

A função da pessoa e o tipo de tarefas que faz. É contemplado as tarefas e responsabilidades que as pessoas fazem diariamente. Ao longo do ano vou apontando algumas notas sobre a pessoa, atitudes que tenham tido, formas de agir com

determinados assuntos e outros, para depois no momento de avaliação ter uma ideia mais precisa e saber avaliar a pessoa e justificar com exemplos concretos.

P9: Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?

No sistema anterior os critérios diferenciavam de departamento para departamento, porque as funções e responsabilidades são diferentes, o que era igual era os critérios referentes à empresa.

P10: Quais as consequências da avaliação (subida ordenado, valorização equipa, reconhecimento).

Relacionado com os vencimentos, contudo tinha consequência como o descontentamento das pessoas porque comparavam as percentagens que tinham com o aumento ou não dos vencimentos.

P11: Acha que o processo é justo? Porquê?

Não, porque havia muita ambiguidade nos critérios a avaliar, uma pessoa podia avaliar de uma forma e outro de outra. E as pessoas como estavam ansiosas pelo momento final da reunião quando se falava em vencimentos e não dava importância ao desenvolvimento e ao que era esperado.

P12: Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

O impacto não era positivo e o valor era pouco e tanto que os responsáveis e as pessoas reconheciam isso, porque no questionário de avaliação da satisfação dos colaboradores o nosso sistema de avaliação tinha sistematicamente avaliações muito baixas, era dos parâmetros com valores mais baixos e percebemos que era urgente fazermos uma mudança radical.

P13: Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

Sim deveria ser da mesma forma independentemente da função, porque se não sabemos como as pessoas nos vêm não temos margem de progressão. E também ver do outro lado alguém ter o nosso papel. Mas o mais importante ainda é ter feedback só assim conseguimos desenvolver.

P14: Quais os aspetos a melhorar no sistema avaliativo?

Humanizá-lo, o sistema antigo era pouco humano e pouco preocupado com o desenvolvimento das pessoas e foi importante uma mudança radical para focalizar mais no desenvolvimento das pessoas e nas suas soft skills.

P15: O que será essencial manter?

Ênfase nos pontos fortes das pessoas. E contruir melhor o que são os comportamentos chave.

P16: Que mudanças fariam sentido?

Fazer um acompanhamento mais sistemático com as pessoas e acompanhar a sua evolução.

P17: Do sistema avaliativo antigo, qual o feedback que tinha dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral?

O feedback que tínhamos dos colaboradores era baixo e negativo como podíamos comprovar através dos questionários de satisfação. As pessoas no sistema antigo eram pouco construtivas e interessadas, mais preocupadas com o momento final e não viam valor acrescentado.

P18: Qual a sua opinião sobre avaliação por competências?

Adoro, nomeadamente quando falamos em Soft Skills, mas ficava sempre a pensar como ficavam as competências técnicas, mas na verdade apostar a gestão de desempenho em Soft Skills foi muito enriquecedor e vê-se evolução nas pessoas e grandiosidade. E como referimos acabam sempre por estarem interligadas com as técnicas e isso têm-se notado sistematicamente, estão mais presentes.

P19: Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

Sem dúvida, mas estava muito receosa porque era uma mudança de paradigma radical e fomos surpreendidos com a aderência das pessoas e diria que 90% estão alinhadas e com vontade de crescer.

P20: Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

As pessoas serem bondosas, existir bom ambiente no trabalho e interajuda, é das mais importantes porque se faltar esta, falha todo o resto.

P21: Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nas suas pessoas, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

Não responder com a primeira coisa que nos vem à cabeça. Ter tempo para ouvir a pessoa e estar com atenção ao que precisa, se tivermos ocupados referir que de momento não podemos, mas daqui a meia hora falamos, ou seja, ter foco na pessoa que nos está a pedir ajuda.

P22: No seu ponto de vista como deviam ser trabalhadas os comportamentos associados às competências?

O mais difícil é definirmos ações para desenvolver estes comportamentos. Claro que não temos receitas para o sucesso, há tentativas e erros. Mas acho que momentos de lazer, momentos de interação, de convívio, fazer teambuilding é logo um bom passo. Se as pessoas se derem bem, reconhecerem valor entre elas e tiverem respeito é meio caminho

andado para intrinsecamente perceberem que a pessoa precisa de mim e vou para tudo para ajudar. Se depois este comportamento não ajudar a pessoa, talvez precisem de outro passo e pode passar por ter formação mais direcionada para este assunto com a pessoa certa e pode ser interessante.

Entrevistado: E8

Idade: 41

Sexo: M

Área de formação: Eletrotécnica

Grau académico: Bacharelato Eng. Eletrotécnica

Funções atuais: Coordenador Técnico Projeto software/automação

P1: Qual é a missão e os principais valores da empresa?

A missão é ser os melhores do Mundo em Portugal, prosperando para sempre. Quanto aos valores, Transparência, Rigor, Honestidade, Qualidade e Inovação.

P2: Como é que a missão e os valores que referiu podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

Colocando os Valores em Execução na Missão, envolvendo as pessoas de modo a maximizar o melhor de cada um, e evoluímos as suas competências para o sucesso pretendido. A missão da empresa, deve ser também a missão pessoal de cada colaborador. Quando maior for o sentimento de pertença da missão como “a sua missão”, maior será o sucesso de cada colaborador e a missão da empresa será mantida e estará em constante evolução e aperfeiçoamento.

P3: Quais as competências que pretende que os colaboradores possuam, num nível geral?

Honestidade, Qualidade, Transparência e Rigor, ou seja, competências que estejam ligadas à cultura da empresa.

P4: Estas competências são igualmente importantes para todos?

Todos devemos ter a mesma base de competências. Mas é natural que poderão estar mais ou menos evoluídas numa equipa interdisciplinar. Cada pessoa é única, e a forma como encara a vida, o seu percurso pessoal, as suas vivências permitiram absorver as competências base pretendidas, caso elas já não estejam presentes na sua definição pessoal e nos seus valores.

P5: Qual a missão da equipa que lidera?

Desenvolver e entregar soluções inovadoras e únicas construídas com uma sólida qualidade técnica e com um design e utilização simples, mas completo. Como pilares fundamentais da nossa missão estão a missão e os valores da empresa.

P6: Quais os seus verdadeiros desafios enquanto responsável?

Criar uma equipa de pessoas capaz de se interligar, de modo a conseguirem criar um ambiente de empatia, solidariedade, e cooperação que permita a evolução das competências individuais e as competências dos restantes elementos da equipa. Sendo que cada um deve sentir e querer que o desenvolvimento e sucesso do seu colega seja também o seu. O desafio é complementado por conseguir contagiar as pessoas fora da equipa com esta energia.

P7: Como funcionava o sistema de avaliação desempenho antigo?

O Antigo sistema de avaliação focava-se sobretudo nos insucessos, e não envolvia a empresa com a pessoa. Muito focado para as competências técnicas e para as tarefas.

P8: O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

Registo de uma forma quinzenal os sucessos e as oportunidades de melhoria de cada pessoa. Sempre que exista uma situação em que sobressaia uma competência ou seja alcançada uma vitória, evidencio na pessoa o reconhecimento desse momento ou decisão.

O principal problema que encontro é criar a solidariedade e reconhecimento do trabalho feito pelas outras equipas. Este é um dos principais desafios que tenho como coordenador.

A empresa e as pessoas estão em constante evolução e tudo acaba por ser uma constante aprendizagem.

P9: Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?

Os critérios de avaliação são os mesmos para todos, o que varia são as ferramentas usadas. Cada pessoa é única e como coordenador devo adaptar o apoio, motivação e a ajuda a evolução de cada um.

P10: Quais as consequências da avaliação (subida ordenado, valorização equipa, reconhecimento).

Aumento de Responsabilidades, valorização Individual, valorização das capacidades únicas de cada pessoa na Empresa. Outra das consequências é a subida de ordenado e possibilidade de subida na Hierarquia da Empresa para outra posição.

P11: Acha que o processo é justo? Porquê?

A Justiça do processo está de mãos dadas com a ação desempenhada pela Empresa, responsáveis de equipas e os elementos da mesma.

Se as pessoas foram transparentes e sentirem que podem expressar sem limitações as suas certezas e incertezas, o processo então é justo, já que é sentido um sentimento de transparência e oportunidade para a melhoria de todos.

P12: Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

As pessoas têm trabalhado e demonstrado uma abertura incondicional a oportunidade de melhoria. O impacto tem sido muito positivo. Em mim tem sido uma oportunidade de melhorar e aumentar as minhas competências enquanto coordenador e tem sido uma viagem fantástica.

P13: Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

Faz todo o sentido que também seja avaliado, e uma das vertentes da minha avaliação deveria ser o empenho e desempenho da equipa que coordeno. No entanto as minhas competências individuais não são avaliadas e o desenvolvimento que tenho feito tem sido feito em modo de “autoaprendizagem”.

P14: Quais os aspetos a melhorar no sistema avaliativo?

Dar uma maior disponibilidade ao aumento das competências comportamentais. Com a carga das Obras que temos tido, tem sido impossível cumprir de uma forma religiosa com o desafio.

P15: O que será essencial manter?

A Autoavaliação.

P16: Que mudanças fariam sentido?

A Equipa avaliar o seu responsável.

P17: Do sistema avaliativo antigo, qual o feedback que tinha dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral?

O Sistema Antigo é injusto e não tem retorno positivo. Era mais uma etapa sem fruto positivo no dia a dia da empresa. Acabava por ser um proforma e não acrescentava grande valor à empresa e à pessoa.

P18: Qual a sua opinião sobre avaliação por competências?

É uma forma de identificar claramente os pontos fortes de cada pessoa, mas é incompleto se for aplicado sozinho.

P19: Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

A sua implementação deve ser feita em conjunto com outras metodologias organizacionais e de evolução pessoal e de equipas. Deve haver uma interligação entre as competências técnicas e comportamentais.

P20: Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

Rigor Técnico, Exigência, Motivação, Honestidade

P21: Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nas suas pessoas, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

Aplicar metodologias standart para a execução do trabalho.

Promover a evolução e a melhoria continua com o foco para a simplificação.

Exigir que o trabalho recebido tenha a mesma qualidade do trabalho que vai ser entregue

Identificar o que devo fazer melhor para o próximo desafio.

Identificar o que pretendo que os meus colegas melhorem para aumentar a qualidade do meu trabalho e diminuir o desperdício de tempo.

Receber o que os meus colegas precisam que melhore para aumentar a qualidade de trabalho deles e diminuir o desperdício de tempo.

P22: No seu ponto de vista como deviam ser trabalhadas os comportamentos associados às competências?

Mostrar às pessoas o impacto positivo dos seus comportamentos, nomeadamente mostrado o antes e o depois. Isso só conseguimos definindo planos de desenvolvimento eficazes e que tenha a médio e longo prazo bons resultados. O mais difícil, é definir quais as ações que nos ajudaram a desenvolver esses comportamentos. Tem de ser feito um trabalho contínuo nesta área para percebermos que a ação X tem bons resultados para desenvolvermos o comportamento Y.

Entrevistado: E9

Idade: 31

Sexo: M

Área de formação: Eng. Mecânica

Grau acadêmico: Mestrado em Eng. Mecânica

Funções atuais: *Chief Technology Officer*

P1: Qual é a missão e os principais valores da empresa?

A missão está focada em prosperar para sempre e isso reside na área da empresa que é fazer as melhores máquinas que tenham impacto positivo no mundo e que se assentam nos valores de Seriedade; Respeito; Responsabilidade e Qualidade.

P2: Como é que a missão e os valores que referiu podem operacionalizar ao nível das competências dos trabalhadores?

A principal função dos valores é estarem bem presentes e visíveis a todas pessoas de forma a que cada possa identificar claramente quais são os pilares da organização, e deste modo também conseguirem mais rapidamente identificar quais as características a melhorar e saberem se se identificam ou não com a estratégia. Desta forma existe claramente um farol central sólido para que seja inequívoco a forma como a empresa espera que as suas pessoas se alinhem e que valorizem mais estes pilares seja para desenvolvimento pessoal das equipas ou da relação com os clientes externos.

P3: Quais as competências que pretende que os colaboradores possuam, num nível geral?

Eu costumo dizer que uma pessoa com boas características pessoais e com vontade de aprender e melhorar é o que é preciso, o resto vem com o tempo e sem esforço. E é nesta base que acho que temos mais usufruto combinado quer para a evolução pessoal como profissional. Já que a empresa permite que o colaborador faça um nivelamento técnico bastante rápido através de exemplos, do contacto com outras pessoas com experiência, obras variadíssimas que permite estar em contacto com desafios constantes, não é propriamente um streme constante da mesma tarefa ou da mesma competência técnica pois permite evoluir bastante rápido desde que haja por parta da pessoa alinhamento com os principais pilares da empresa, vontade de apreender, comunicar e evoluir. Portanto há sempre espaço para a opinião construtiva, abertura e constante busca pela evolução seja a nível técnico ou comportamental.

P4: Estas competências são igualmente importantes para todos?

Para mim existe uma base comum que potencia quer as equipas/empresa como individualmente, no entanto existem algumas competências que podem variar

ligeiramente a importância considerando diferentes responsabilidades em diferentes fases para a evolução de cada um, nomeadamente uma pessoa com maiores responsabilidades técnicas tem maior necessidade de se manter na linha da frente da busca técnica que pessoas com maiores responsabilidades de coordenação/liderança de equipa, no entanto as competências core que permitem remar de forma síncrona, são para mim comuns e estão alinhadas com a estratégia da empresa.

P5: Qual a missão da equipa que lidera?

Criar os melhores produtos ao melhor custo de forma eficiente, prosperarmos para sempre.

P6: Quais os seus verdadeiros desafios enquanto responsável?

Do meu caso específico a maior dificuldade que sinto como coordenador técnico é a parte da interação com diferentes áreas de especialização, desde o design, mecânica, eletrotécnica, informática, e alguma parte de contabilidade e gestão de processos. Isto é um desafio grande principalmente porque como somos uma equipa pequena só temos uma pessoa em cada área, e a minha experiência é só na parte mecânica e ter a capacidade de poder clarificar soluções técnicas e caminhos/alternativas para soluções técnicas em áreas que não conheço é complicado se fizer a análise pelo foco técnico, portanto isto obriga-me a ter um bocadinho de mais flexibilidade e também dar mais empowerment à pessoa em específico porque obrigo-a até de maneira mais robusta as opiniões e a explicar quais os caminhos, mas é claro que não é tão fácil se tivesse experiência em todas estas áreas técnicas e pudesse claramente ajudar porque é mais difícil para as pessoas evoluir tecnicamente quando não têm ninguém que sirva de guideline.

Outro grande desafio é o planeamento e garantir que as pessoas corretas são chamadas nas alturas certas para contribuírem, falar também da falta de experiência global da equipa para a área.

P7: Como funcionava o sistema de avaliação desempenho antigo?

Não usei como responsável/avaliador, mas sim como avaliado, não era focado na evolução da pessoa e não havia um acompanhamento tão direto na melhoria das características chave e ainda menos a potencialização dos superpoderes. Era mais quantitativo que acabava por ser demasiado restritivo e mais difícil de avaliar e era mais fácil de haver comparações em que o objetivo não tinha haver com isso, mas era inevitável.

P8: O que contempla enquanto avaliador? Que critérios utiliza? Contempla o trabalho realizado diariamente? Quais os principais problemas que encontra?

É uma excelente pergunta, por mais que queiramos ser objetivos e justos quando avaliamos existe sempre a influência da nossa personalidade (o nosso filtro) mas temos de saber lidar com a validação de forma profissional, e conseguir identificar a vários

níveis o que tem de ser potenciado e melhorado, é mais fácil identificar melhorias técnicas operacionais que pretendemos que a pessoa evolua, mas onde realmente se pode ter uma relação win-win na identificação das características base de comportamento para que exista uma evolução mais forte e sustentada a todos os níveis. Da pequena experiência que tenho tido isto é apenas possível se estiverem definidas as guidelines do que é pretendido e do que consideramos ser o caminho certo e ir avaliando por comparação dia a dia as ações de cada pessoa, de forma a usar e registar os exemplos do dia a dia para ajudar a identificar com casos práticos o que poderá ser melhorado e/ou o que tem de ser potenciado e disseminado. Os problemas que vou encontrando ainda não está bem afinado, é muito difícil definir que critérios utilizar para avaliarmos se tem de haver momentos para registar notas e fazer uma espécie de resumo à semana por pessoa e ir testando.

P9: Quais os critérios de avaliação? São iguais para todos? O que varia e porquê?

Sim, as vezes nem sempre é fácil, é fácil fazermos nos influenciar por fatores como proximidade, o tempo de contacto na empresa, proximidade, departamento, no entanto como responsável, esta segregação é de extrema importância e temos de saber separar uma coisa da outra, mas pode não ser fácil. A ferramenta principal é se o foco for a evolução das pessoas, isto facilita bastante porque não estamos focados em fazer avaliação comparativa é mais avaliação para ajudar as pessoas na evolução e no seu desenvolvimento.

P10: Quais as consequências da avaliação (subida ordenado, valorização equipa, reconhecimento).

Pessoalmente acho que a identificação de ações que permitem reforçar e evoluir cada um é o fator principal, como consequência vem o reconhecimento e as alterações de vencimento correspondentes. No modelo antigo havia muito mais a expectativa de obter uma determinada classificação e isto iria permitir subir x% no vencimento.

P11: Acha que o processo é justo? Porquê?

É difícil definir o que é justo ou não, já que como não é um processo objetivo, no entanto sinto a “obrigação” de garantir que existe um sentimento de justiça nas metodologias de avaliação, mas no global acho que é um processo que tem fatores diversos o suficiente de varias áreas que faz com que o processo seja robusto e o mais justo possível se seguido devidamente.

P12: Como sente esse impacto da avaliação no colaborador? E em si? Tem alguma utilidade ou valor?

Sinto que as pessoas sentem que realmente têm valor e impacto no sucesso da organização já que há perceção e claramente um investimento individual o que potencia em muito a motivação de pertencer a este tipo de organização com um sistema de avaliação deste género - comportamental, no entanto acrescenta responsabilidade aos

responsáveis na identificação e acompanhamento. Não se verificou isso no anterior que não tinha impacto nem trazia valor para as pessoas porque não era focalizado na evolução e desenvolvimento das pessoas.

P13: Se todos na sua equipa são avaliados, acha que também deveria ser? Como?

Sim, e também sou avaliado pela minha chefia mas fazia sentido e era interessante também ser avaliado pelos meus avaliados, contudo as vez é difícil perceber como as pessoa nos vêem, e claro que nas sessões de avaliação conseguimos aperceber o que temos de melhorar ou potenciar, mas como não existe também uma reflexão da parte das pessoas nem sempre são apresentações refletivas, outra parte poderosa é que se as pessoa tiverem de fazer o processo de avaliação, também lhe permite ter a outra perspectiva de avaliar, ter a responsabilização organização e planeamento para potenciar ainda mais as sessões individuais.

P14: Quais os aspetos a melhorar no sistema avaliativo?

Maior foco nas pessoas, no potenciamento dos superpoderes e traçar um plano de crescimento individual focado nas melhorias e não nos erros.

P15: O que será essencial manter?

Feedback nem que seja em separado da parte técnica é sempre bom haver um apanhado das características técnicas e no resultado visto pela organização da execução técnica do ano

P16: Que mudanças fariam sentido?

Separação da avaliação de vencimento da análise de performance e ainda separação da análise técnica da análise de comportamentos.

P17: Do sistema avaliativo antigo, qual o feedback que tinha dos colaboradores que avalia, em específico, e dos restantes, em geral??

Não fiz avaliação do modelo antigo. Enquanto avaliado não era positivo, o nosso foco intrinsecamente era ver a classificação que tínhamos tido e comparar com os outros que na realidade não era comparável tendo em conta as funções e tarefas, mas tinha a parte interessante da competição saudável.

P18: Qual a sua opinião sobre avaliação por competências?

É de extrema importância, já que é daí que reside o potencial, avaliamos a causa raiz que é muito mais importante pois podemos melhor diagnosticar as características que tem de ser trabalhadas e potenciadas.

P19: Considera vantajoso a sua implementação, tendo em conta a cultura organizacional?

Sim, vai obrigar ao um grande shift de mentalidade, já que os métodos convencionais são mais direcionais a eficácia imediata e não ao crescimento individual para a melhoria da eficiência a longo prazo.

P20: Quais as competências que pretende na área pela qual é responsável?

Acho que todas as competências são fundamentais, no entanto dava destaque ao ser exigente e entusiasta na aprendizagem, já que para cumprir a nossa missão, estar disponíveis para novas ideias e garantir que o que fazemos esta bem feito é fundamental, assim como o orientado para os resultados.

P21: Nomeie um conjunto de comportamentos que pretende observar nas suas pessoas, que sejam capazes de comprovar as competências que indicou na pergunta anterior.

Participar ativamente na identificação de dificuldades e problemas persistindo até conseguir resolver e apresentas ideias com impacto por iniciativa própria.

Organizar tarefas consoante as prioridades.

P22: No seu ponto de vista como deviam ser trabalhadas os comportamentos associados às competências?

Penso que não existe uma forma fácil de “incutir comportamentos”, vejo mais como através da identificação de exemplos dia a dia e em acordo com a pessoa cheguemos a acordo de que é algo a mudar ou intensificar, outra forma que acho muito relevante é através de beacons de comportamento que é identificar pessoas que tem capacidades em determinado comportamento e sirva de exemplo, é algo que gostaria de atingir e isso funciona como farol/guia para essas pessoas.

APÊNDICE 3. Análise de Conteúdo das Entrevistas

Temas	Categorias	Unidades de Contexto
Competências	Avaliação por competências	<p>E1 “... relevância no saber-estar ... porque o resto vem por inerência. Mas a avaliação por competências deve ir ao encontro da estratégia e dos objetivos da empresa”.</p> <p>E2 “...ênfase aos dois tipos de competências (técnicas e comportamentais) avaliar tecnicamente diz pouco da pessoa”</p> <p>E3 “... traz muitos benefícios entre eles mais produtividade e maior orientação para os resultados ... permite identificar o potencial das pessoas e é uma forma de melhorar o desempenho da equipa ... caracteriza-se pela transparência dos procedimentos e instrumentos de gestão ...”</p> <p>E4 “a avaliação deve ser por competências e não por resultados... a competência está intrínseca e ou a ser desenvolvida na pessoa”</p> <p>E5 “As competências técnicas estão inerentes à atividade da empresa e necessitam de avaliação logo no recrutamento...as comportamentais são ótimas para o desenvolvimento pessoal e para o trabalho em equipa e acabam por estar interligadas com as técnicas”</p> <p>E6 “importante avaliar as competências não só as técnicas como comportamentais. É uma ferramenta importante pois permite identificar à empresa as competências essenciais para o desempenho da empresa e das várias funções...”</p> <p>E7 “adoro, nomeadamente quando falamos em <i>Soft Skills</i>, mas ficava sempre a pensar como ficavam as técnicas, mas na verdade apostar da gestão de desempenho em <i>soft skills</i> foi muito enriquecedor e vê-se evolução nas pessoas e grandiosidade. E acabam sempre por estarem interligadas...”</p> <p>E8 “identificar claramente os pontos fortes de cada pessoa, mas é incompleto se for sozinho”</p> <p>E9 “extrema importância, já que é daí que reside o potencial, avaliamos a causa raiz que é muito mais importante pois podemos melhor diagnosticar as características que têm se der trabalhadas e potenciadas.</p>
Soft Skills	Competências chave que as pessoas devem possuir	<p>E1 “... respeito pelas pessoas; exigente muito relevante e importante; comprometido, motivação, entusiasta na aprendizagem e foco nos resultados”</p> <p>E2 “Motivação, entusiastas na aprendizagem, comprometidas e exigentes”</p> <p>E3 “Orientação para resultados, cordialidade entre as pessoas e equipas”</p>

Impacto das Soft Skills no Desenvolvimento das Pessoas

		<p>E4 “Orientado para resultados...exigentes, motivação e entusiastas na aprendizagem”</p> <p>E5 “Motivação nas tarefas e foco na execução, comprometimento com a estratégia da empresa e em particular a comercial, capacidade na busca de conceitos/soluções inovadoras e foco na obtenção de resultados/satisfação do cliente”</p> <p>E6 “Comunicação e escuta ativa porque trabalhamos com todos os departamentos e esta não pode falhar; orientação para resultados pelo que temos de cumprir prazos e comprometimento com a empresa”</p> <p>E7 “Bondosas, existir bom ambiente no trabalho e interajuda, é das mais importantes porque se falhar esta, falha todo o resto”</p> <p>E8 “Rigor técnico, exigência, motivação, honestidade”</p> <p>E9 “... destaque ao ser exigente e entusiasta na aprendizagem, já que para cumprir a nossa missão, estar disponíveis para novas ideias e garantir que o que fazemos está bem feito é fundamental, assim como o orientado para resultados”</p>
<p>Soft Skills vs. Comportamentos</p>	<p>Comportamentos a observar para desenvolver a competência</p>	<p>E1 “... criar um espaço entre o estímulo e a resposta e não responder na hora ... fazer um <i>check</i> ao ciclo PDCA aos objetivos que tínhamos”</p> <p>E2 “... desenvolver um plano para remover ou contornar os pontos negativos, questionar colegas sobre estratégias que estejam a usar para conseguir concretizá-los”.</p> <p>E3 “planear e organizar por prioridades e haver esse planeamento entre departamentos para que todos estejam alinhados”</p> <p>E4 “... questões da comunicação, de ouvir até ao fim e comunicar de forma KISS, da empatia de perceber o lado da outra pessoa; ... entusiasta na aprendizagem muito ligado com o orientado para resultados, a questão da gestão das tarefas, das pessoas estarem recetivas e motivadas para implementarem novas ferramentas ... aplicarem o QFQQ...”</p> <p>E5 “...contribuir com ideias com impacto, ...partilhar <i>know-how</i> com a equipa, disponibilidade para aprender e investigar e planear e organizar as tarefas respeitando prazos”</p> <p>E6 “cumprir e ir ao encontro dos seus compromissos, ser proativo e cumprir prazos e participar como membro ativo na empresa partilhando <i>know-how</i> com a equipa e os restantes colegas”</p> <p>E7 “ter tempo para ouvir a pessoa e estar com atenção ao que precisa...ter foco na pessoa que nos está a pedir ajuda”</p> <p>E8 “aplicar metodologias <i>standard</i> para a execução do trabalho; promover a evolução e a melhoria continua...identificar o que devo fazer melhor para o próximo desafio...”</p> <p>E9 “participar ativamente na identificação de dificuldades e problemas persistindo até conseguir resolver e apresentar ideias por iniciativa própria; organizar tarefas consoante as prioridades”</p>

<p>Avaliação Desempenho</p>	<p>Critérios utilizados e o que é contemplado para avaliação das pessoas</p>	<p>E1 “trabalho diário é tido em conta ...”; “a nossa estratégia acaba por definir os objetivos e os resultados que esperamos alcançar...”</p> <p>E2 “a maneira de estar diariamente seja nos desafios ou nas surpresas que temos na nossa atividade... vou fazendo registos das situações que ocorrem tendo como principal objetivo o desenvolvimento da pessoa e logo que possível falar com a pessoa e não esperar apenas pelo momento da avaliação...”</p> <p>E3 “conhecimento técnico da pessoa e como coloca em prática no dia a dia ... capacidade de organização e identificação de melhoria nos processos por iniciativa própria... adaptação a novos desafios...”</p> <p>E4 “registos diários de questões relacionadas com o desempenho da pessoa no dia a dia ...olhar para aquilo que era as funções e as tarefas que a pessoa tinha e avaliar onde tinha estado bem e menos bem ...”</p> <p>E5 “sirvo-me de anotações sobre situações positivas e negativas. Contemplo o trabalho realizado semanalmente...”</p> <p>E6 “... valorizo a humildade da pessoa e serem entusiastas na aprendizagem, valorizo o trabalho feito diariamente e a motivação com que a pessoa o faz trabalhando de forma planeada...”</p> <p>E7 “A função da pessoa e o tipo de tarefa que faz... vou apontando algumas notas sobre a pessoa, atitudes que tenham tido, formas de agir com determinados assuntos e outros para depois no momento de avaliação ter uma ideia mais precisa e justificar com exemplos concretos”</p> <p>E8 “Registo de uma forma quinzenal os sucessos e as oportunidades de melhoria de cada pessoa... se existir uma situação em que sobressaia uma competência evidencio na pessoa o reconhecimento desse momento ou decisão”</p> <p>E9 “... o caminho certo é ir avaliando por comparação dia a dia as ações de cada pessoa, de forma a usar e registar os exemplos do dia a dia para ajudar a identificar com casos práticos o que poderá ser melhorado e/ou o que tem de ser potenciado e disseminado”</p>
<p>Planos de desenvolvimento</p>	<p>Forma de trabalhar os comportamentos para desenvolver as competências</p>	<p>E1 “No dia a dia através do exemplo, todos temos de fazer um esforço para sermos aquilo que apregoamos ...tem de haver momentos de boas práticas para fazer o <i>check</i> e ver se é preciso mudar alguma coisa... É difícil definir como podemos trabalhar estes comportamentos que ações devemos fazer para a pessoa desenvolver e ter a consciência de que alguma coisa tem de ser feita”</p> <p>E2 “Desenvolver ações e um plano de atividades para ajudar no desenvolvimento dessas competências ou até aumentar essas competências. A dificuldade é definir ações para ir ao encontro do desenvolvimento dessas competências e comportamentos pela disparidade de idades”.</p> <p>E3 “dificuldade em comprometer as pessoas a desenvolver determinados comportamentos pela disparidade de idades... definir ações para desenvolver as competências é difícil pois as pessoas não percebem a importância para o seu desenvolvimento e há muita resistência...”</p>

		<p>E4 “Ser importante ter ações para determinadas questões comportamentais para percebermos o que é que funciona e sabermos o que queremos e devemos fazer...aumentar o foco nos superpoderes e reduzir o foco nos pontos a melhorar... ações que são necessárias de formação ou do quer que seja para colmatar essas falhas ...”</p> <p>E5 “Através de ações que tenham impacto em cada comportamento no desenvolvimento pessoal, por exemplo participar em formação de gestão e organização do tempo e posteriormente aplicar ferramentas dessa formação e avaliar a sua eficácia. A definição de ações é difícil porque não estamos rotinados e ainda não conseguimos ter <i>know-how</i> suficiente para perceber que a ação x é ideal para colmatar o comportamento e competência y. O ideal era termos uma lista de ações que nos ajudassem a definir o mais eficazmente os planos de desenvolvimento”</p> <p>E6 “Criar planos de desenvolvimento direcionados à pessoa com ações que ajudassem a desenvolver determinado comportamento e, por conseguinte, a competência... por exemplo, convívio em eventos organizados pela empresa. observação de boas práticas de outros colegas”</p> <p>E7 “o mais difícil é definirmos ações para desenvolver os comportamentos... momentos de lazer, de interação, de convívio, fazer <i>teambuilding</i> é logo um bom passo... se derem bem reconhecer valor entre elas e tiverem respeito é meio caminho andado para perceberem que o outro precisa de mim... formação direcionado para o assunto”</p> <p>E8 “...definindo planos de desenvolvimento eficazes e que tenha a médio e longo prazo bons resultados. O difícil é definir quis as ações que nos ajudaram a desenvolver esses comportamentos. Tem de ser feito um trabalho contínuo nesta área para percebermos que a ação x tem bons resultados para desenvolvermos o comportamento y.</p> <p>E9 “... identificação de exemplos do dia a dia e em acordo com a pessoa chegarmos a acordo de que é algo a mudar ou intensificar ... através de <i>beacons</i> de comportamento que é identificar pessoas que tem capacidades em determinado comportamento e sirva de exemplo...”</p>
--	--	---

APÊNDICE 4. Análise *Focus Group*

Perguntas	Unidades de contexto
<p>P1</p>	<p>E4 “faço o acompanhamento mensal com as minhas pessoas, reuniões de 30min, é uma forma de dar mais apoio e feedback e estar mais presente no desenvolvimento de cada um”</p> <p>Todos os participantes referiram que nas reuniões de avaliação anual e semestral não utilizam o computador para não criar barreiras e têm uma conversa aberta fazendo com que o colaborador se sinta à vontade e mostre interesse e motivação pelo crescimento.</p> <p>E2 “antes de iniciar as conversas de avaliação e o acompanhamento quebro o gelo com o colaborador uma vez que a minha equipa é mais resistente e fecha-se mais quando é para desenvolver ou mudar alguma coisa e o que faço e tem corrido bem e iniciar com um tema diferente, por exemplo falar dos filhos etc. “</p> <p>E1 “nas reuniões leio a sua preparação à pessoa”.</p> <p>E7 “ao longo do ano vou tomando notas de coisas que aconteceram, expressões que utilizaram entre outras coisas para depois no momento de avaliar e falar com as pessoas ter exemplos concretos e justificar o porque de ser necessário trabalhar este e aquele comportamento”.</p> <p>E8 “vou apontando acontecimentos para depois ter uma base para avaliar e se for necessário e achar pertinente o assunto agendo um acompanhamento com a pessoa para abordar o tema e o que tem de fazer para a próxima ou até para elogiar determinada ação”.</p> <p>E2 “registo episódios diários e/ou semanais no OneNote por pessoa”</p> <p>E2, E5 e E7 referiram que quando estão a fazer a avaliação anual das suas pessoas não olham para as autoavaliações para não serem influenciados. Só depois de terem a sua feita a que cruzam e vêem o que acham e só na reunião de avaliação a que discutem e definem em conjunto o plano de desenvolvimento.</p>
<p>P2</p>	<p>Esta questão, alguns dos responsáveis foram respondendo nas boas práticas que vão utilizando.</p> <p>De forma sucinta, vão registando ao longo do tempo (diário, semanal, mensal) episódios/acontecimentos que valham a pena serem falados em avaliação e posteriormente melhorarem ou até serem alvos de elogios. O que estão a dar ênfase neste método é focarem nos superpoderes das pessoas e potenciarem estes para que não o deixem cair e o fortifiquem mais.</p> <p>Para os responsáveis que não deram a sua opinião na pergunta inicial, ficou a sugestão da Responsável de Gestão de Pessoas para que estes apontem as boas práticas dos outros e levem isso para o departamento deles para que também possam aplicar e ver se é ou não ajustado a realidade de cada um.</p> <p>E3 “no meu departamento pela disparidade de idades tenho alguma dificuldade em aplicar os planos de desenvolvimento, mas vou tentar aplicar a metodologia de apontar casos reais que vão acontecendo para posteriormente fazer um acompanhamento mais de perto com cada um e pode ser que assim vejam maior valor”.</p>

<p>P3</p>	<p>Todos os responsáveis, sem exceção concordaram com as competências comportamentais que foram recolhidas ao longo das entrevistas. E que estas focam aquilo que é a estratégia da empresa e do caminho que querem seguir.</p> <p>Contudo, o E6 realçou <i>“na minha opinião a comunicação é fundamental e está presente todos os dias e é necessário que todos tenham isso bem presente para o bom funcionamento entre departamentos e na empresa em geral”</i>. Com esta intervenção levou os restantes a refletir se esta competência não estava intrínseca nas que foram mencionadas como chave. E em conjunto chegaram a conclusão e concordância que a comunicação está presente por exemplo no ser bondoso e no exigente.</p>
<p>P4</p>	<p>Todos foram unânimes ao identificar que é a maior dificuldade como se pode analisar pelas entrevistas realizadas, contudo com o desenvolvimento deste método têm indo aperfeiçoar algumas formas de as pessoas desenvolverem nas suas competências.</p> <p>E7 <i>“como leio muitos livros consigo facilmente extrair informações úteis que possam ajudar os outros, nem que seja o livro por inteiro ou parte dele. Muito dos livros técnicos ou não técnicos têm muita informação e exemplos que podemos extrair para o dia a dia e a pessoa com algum esforço e vontade consegue aplicar e crescer com isso”, “já apliquei com uma das pessoas que avalio e está a resultar muito bem e tem trazido sem dúvida evolução na pessoa”</i>.</p> <p>E4 <i>“penso que uma das ações que deve estar presente é irmos pela parte mais formal, ou seja, através de formações que sejam úteis para a função da pessoa e para a empresa. Para desenvolver as competências chave conseguimos identificar várias formações, contudo é muito mais eficaz ser a própria pessoa a desenvolver-se e a ter iniciativa do que apenas ouvir outros a falar e depois não conseguir muitas das vezes passar a informação para o dia a dia”</i>.</p> <p>E9 <i>“na minha opinião seguir o exemplo de outro é meio caminho andado para o outro replicar, a maior parte das vezes é assim que a pessoa evolui e aprende, ou seja, observar um colega que tenha competência e capacidade em determinada coisa e tentar replicar as boas práticas para o dia a dia”</i>. <i>“isto pode ser útil para desenvolver a motivação da pessoa”</i>.</p> <p>E4 <i>“outra ação para desenvolver por exemplo a competência Orientado para Resultados e é aplicável a todos os comportamentos pode ser a pessoa registar durante X tempo as tarefas e o tempo que é despendido em cada uma delas e refletir se estas têm ou não impacto, se não forem pensar como podem simplificar”</i>.</p> <p>E5 <i>“acrescentando ao que o E4 referiu, acrescentaria também a frequência na formação que todos nós participamos e foi enriquecedora de Gestão do Tempo e depois aplicarem no dia a dia as ferramentas aprendidas”</i>.</p> <p>E7 <i>“em relação a esse tema, podemos também sugerir a leitura do livro “GTD” de David Allen que está disponível na nossa biblioteca”</i>.</p> <p>E1 <i>“a visualização de vídeos, TED’s e outros inspiradores podem ajudar as pessoas a refletirem e tirar notas daquilo que estão dispostas a fazer”</i></p> <p>Para a sugestão do E1 os restantes membros do grupo referiram que pode ser uma ação impactante nas pessoas porque só estão no máximo 30min a ver um vídeo que pode ser útil para o seu desenvolvimento. Ficou assim uma ação aberta em que cada um que vir este tipo de vídeos e achar interessante apontar e acrescentar a lista de ações.</p> <p>E7 referiu que há um livro que pode ter muitos casos práticos que poderão ajudar na definição de ações que se chama <i>“O livro das pequenas revoluções”</i> de Elsa Punset.</p>