



Departamento de Sociologia

Promoção e/ou Valorização de Competências dos Recursos Humanos em Contexto Organizacional: Um estudo de caso

Mariana das Dores de Jesus Domingos

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Sociologia

Orientador:

Doutor Paulo Pereira de Almeida, Professor Auxiliar,
I S C T E - Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2011

“Comece por fazer o que é necessário depois o que é possível, de repente, estará a fazer o impossível” (S. Francisco de Assis)

Resumo

Este trabalho propõe-se a identificar a valorização e/ou promoção de Competências dos Recursos Humanos no Contexto Organizacional.

Os dados para a verificação das hipóteses levantadas no mesmo foram obtidos com base em diferentes técnicas de recolha de informação como o inquérito por questionário, a observação não participante e observação participante em género de conversas informais bem como a análise documental de documentos fornecidos pela Organização.

O trabalho conclui que neste Contexto Organizacional a competência é promovida apenas aquando da necessidade da Organização “competência técnica” não resultando numa acção continuada tendo em conta as necessidades dos colaboradores.

Palavras-chave: Competência (s); Qualificação; Recursos Humanos; Organização/Empresa; Eficácia e Eficiência Organizacional.

Abstract

This study aims to identify recovery (value) and/or promotion of skills for Human Resources in Organizational Context.

The data for the verification of the hypotheses were obtained in the same based on different techniques for gathering information as the questionnaire, the non-participant observation and participant observation in kind of informal conversations as well as desk review of documents provided by the organization.

The paper concludes that in this Organizational Context, competency (jurisdiction) is promoted only when the need of the organization “technical competency” not resulting in continued action taking into account the needs of employees.

Key-words: Jurisdiction (Skills); Qualification; Human Resources; Organization/Company; Organizational Effectiveness and Efficiency.

Índice

Introdução

Índice	7
INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1- Modelos de Fundamentação da Estruturação Organizacional	3
1.1.- Modelo Antropocêntrico	4
1.2.- O Modelo Japonês baseados em Princípios da <i>Just- in- time</i>	5
1.3-Modelo da Competência	6
1.3.1- Competência (s)	6
1.3.2- Modelo da competência	8
Capítulo 2- A Competência sua relação com a Gestão dos Recursos Humanos.....	11
2.1- As competências transversais e as específicas: sua importância para organização	11
2.2- Qualificação	13
2. 3- Recursos Humanos.....	14
2.3.1- Os Recursos Humanos sua importância para a Organização.....	15
2.3.2- Formas de Praticar a Gestão de Recursos Humanos sua relação com os modelos Organizacionais	16
2.4.- O Modelo de Gestão pela Competência sua implicação na gestão de Recursos Humanos.....	18
Capítulo 3 – Estudo de Caso	23
3.1 - Breve caracterização da Empresa	23
3.2 - Estruturação do trabalho de campo: Elementos Condutores da Pesquisa de Terreno .	24
3.3 - Método	26
3.4.- Instrumentos de Trabalho de Campo	26
3.5 – Fundamentação da estrutura da amostra	28
4 - Apresentação de resultados.....	31
4.1.-Discussão dos resultados.....	35
5.-.Conclusão.....	47
6.- Bibliografia	53
7.- Anexos	

Índice de figuras e quadros

Figuras

4.1- Estrutura da Amostra	32
4.2- Secção e Idade	33
4.3- Nível de Escolaridade	34
4.4- Formação Académica	34
4.5- Recrutamento	35

Quadro

4.1- Secção e Categoria Profissional	32
--------------------------------------	----

INTRODUÇÃO

As organizações têm aumentado cada vez mais a sua importância com o passar do tempo nas sociedades. Com a mundialização das economias e consequente competitividade dos mercados urge a necessidade das mesmas serem providas de recursos humanos dotados de competência (s) para o cumprimento da eficácia organizacional. Porém estes só devidamente formados e conscientes do seu papel poderão ser considerados como elementos essenciais no sucesso da organização.

A importância da temática das competências e a emergência do modelo de competência são as respostas teórico-práticas da gestão dos Recursos Humanos (RH) às transformações que emergiram no trabalho, no emprego e nas empresas nas últimas décadas do século XX.

A abordagem do tema da (s) competência (s) é de extrema importância para um melhor enquadramento, conhecimento e consciencialização da classe empresarial em relação a esta problemática sobretudo no contexto em questão. Para que se processe a mudança é necessário que os recursos humanos encontrem espaço, abertura para agir, tenham iniciativa para descentralizar o máximo possível as estratégias e regras estabelecidas pela organização.

Analisar em que medida existe uma valorização e/ou promoção da (s) competência (s) dos recursos humanos dentro do contexto organizacional é o objectivo primário deste trabalho de investigação, elaborado no âmbito do mestrado em Sociologia das Organizações Trabalho e Emprego. Este trabalho foi desenvolvido numa organização/empresa em Angola contexto que tem sofrido um crescimento económico acelerado de uns anos a esta parte.

Face aos desígnios de que os recursos humanos adjacentes a empresa serem o motor orientador no alcance e efectivação da competitividade organizacional uma vez que estes são os únicos dotados de “inteligência” para transformar o utópico em realidade, porém, esta só resulta se existir no contexto organizacional um conjunto de práticas e política de recursos humanos que se encaminhem no sentido de uma valorização e/ou promoção da competência dos mesmos para a efectivação deste pressuposto.

Este trabalho encontra-se constituído por três capítulos. No primeiro capítulo fazemos a abordagem dos modelos de fundamentação da estruturação da organização, modelos de organização base orientadora para o bom funcionamento e desenvolvimento da organização; fazemos alusão aos modelos em cujo centro se encontra o recurso humano como são o modelo antropocêntrico; as práticas do *just in time*; e o modelo da competência, definindo antes o conceito de competência com base no qual se justifica a aplicação do modelo.

No segundo capítulo trabalhamos o conceito de competência tendo em conta a sua implicação para a gestão dos recursos humanos. Assumimos a competência enquanto mobilização de saberes empregues numa dada situação de desempenho profissional, porém esta surge como resultado da intersecção das características individuais, associadas as exigências do posto de trabalho, bem como a cultura organizacional e tipo de gestão.

No terceiro capítulo abordamos a parte da metodologia de todo trabalho, fazendo uma breve caracterização da Organização/Empresa em questão. Neste capítulo acabámos por englobar também todo o aspecto referente a apresentação e análise da informação obtida neste contexto Organizacional.

Por fim temos a conclusão ainda dentro do terceiro capítulo bem como a bibliografia e os anexos referentes ao trabalho.

Capítulo 1- Modelos de Fundamentação da Estruturação Organizacional

Neste capítulo procuramos apresentar uma reflexão sobre alguns modelos relevantes na estruturação da Organização, modelos de extrema importância de acordo com a centralidade do factor humano tendo em conta o desempenho organizacional.

Desde as sociedades industriais e pós industriais, que o desempenho das organizações depende em grande medida de factores organizacionais a ela associados, contribuindo assim para o aumento da importância das mesmas nas sociedades actuais.

A noção de *Organização* apresenta dois significados segundo José Maria Teixeira da Cruz (2006). Por um lado refere-se à entidade social, como a própria empresa; e por outro lado ao acto de organizar, de dispor de meios para a consecução dos objectivos desejados (Cruz, 2006:154), em contrapartida para Chiavenato a organização apenas existe quando “há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a participar e a contribuir com acção conjunta, a fim de alcançarem um objectivo”. (Chiavenato, 2009:8)

O surgimento de modelos organizacionais está intrinsecamente relacionado com o desenvolvimento social do mundo, encontrando-se na essência do seu aperfeiçoamento três aspectos de maior preocupação: factores ligados a sustentabilidade da organização, a comunicação no seu interior e a componente humana.

A importância que o factor humano representa para a organização dentro deste contexto foi e continua a ser objecto de um processo evolutivo, que tem sido acompanhado pelas transformações da estrutura das organizações e da função que as mesmas conservam nas sociedades.

Assim e para que melhor se percebam os modelos organizacionais, de seguida será feita uma contextualização dos modelos antropocêntrico, *just-in-time* e o modelo da competência.

1.1- Modelo Antropocêntrico

O modelo antropocêntrico de produção, de inspiração na abordagem sócio-técnica, tem as suas bases conceptuais e metodológicas assentes em estudos realizados pelo Tavistock Institute of Human Relation de Londres.

Este modelo de organização do trabalho tem implicações na melhoria da competitividade das organizações, na qualidade de vida no próprio trabalho, com relevância na implementação de tecnologias avançadas e recursos humanos qualificados, bem como na descentralização da própria organização em matéria de gestão.

Na perspectiva antropocêntrica o ser humano encontra-se no centro da organização, ao apostar-se em recursos humanos com elevada qualificação e polivalentes entre si, resultando assim na flexibilidade funcional.

O modelo antropocêntrico, caracterizado por uma infinidade de elementos estruturantes cujo principal objectivo encontra-se assente na melhoria das condições de produtividade, competitividade da organização e flexibilidade funcional dentro da mesma - através da centralidade do factor humano - desenvolve-se num “sistema flexível e descentralizado” (Kóvacs, 199:18) onde subsiste a complementaridade entre as capacidades humanas e a tecnologia informatizada, traduzindo-se implicitamente na aposta de formação e qualificação dos recursos humanos, para que a organização possa retirar maior proveito dos recursos humanos.

Com a preocupação na “valorização do factor humano com novos princípios organizacionais (...) como a autonomia, criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação” (Kovács, 1994:18), deparámo-nos com a iminência de um novo profissional com um novo perfil, tendo em conta as actuais capacidades organizativas.

Pese embora a centralidade do factor humano, este não é um modelo ou “solução universal aplicável” (Kovács, 1994:19), porque a opção pelo mesmo dependerá de elementos estruturantes, e de contingência ligados a organização, sobretudo no concernente a sua dimensão, tipo de produção, formas de organização do trabalho, estrutura de poder interno, entre outros.

Ao ser aplicado um modelo centrado na valorização do factor humano, a estratégia de desenvolvimento deverá caminhar e encaminhar-se tendo em vista organizações qualificantes, com preocupações na criação de condições indispensáveis para a melhoria dos mesmos tendo em vista a competitividade nos mercados.

Porém existe um senão no modelo antropocêntrico resultante do “peso” determinante do sistema técnico sobre o sistema social, contudo as organizações esforçam-se por promoverem a conjugação adequada entre ambos os sistemas de modo a coordenar e gerir melhor esta complementaridade de uma forma mais eficaz e rentável para a organização.

1.2- O Modelo Japonês baseados em Princípios da *Just- in- time*

O único modo para qualquer organização subsistir num contexto de economia de mercado, prende-se com a sua capacidade em conseguir manter margens de lucros satisfatórios. Para que assim suceda, é necessário que se obtenham maiores receitas tendo menores custos, evitando-se desperdícios durante o processo produtivo.

Segundo Castells (2002) o modelo de *just- in- time* é, em certa medida, um “método de produção em série, adaptado à gestão flexível, utilizando a especificidade das empresas japonesas muito particularmente no que toca à relação de cooperação por parte da administração e os trabalhadores”. (Castells, 2002:208)

Resulta num óptimo mecanismo de combate a competitividade dos mercados uma vez que a análise constante da conjuntura fará com que os trabalhadores não se acomodem traduzindo-se assim na não adaptabilidade dos mesmos ao meio, dotando-os de uma necessidade constante de superação face ao contexto.

O desempenho deste modelo, ou sistema de gestão baseia-se também na ausência de grandes rupturas no decorrer de todo o processo produtivo desde a produção até a distribuição.

Segundo Castells para alguns analistas, este modelo, ou sistema de gestão não passa de uma extensão do fordismo, ao concentrar a tónica da flexibilidade no processo em si e não no produto, levando a que os princípios da produção em série permaneçam subjacentes ao processo produtivo. (Castells, 2002:208)

Porém uma comparação linear entre este modelo e o fordismo é errada porque o *just in time* “não diz respeito às relações entre as empresas mas entre gestores e trabalhadores” (Castells, 2002:209), o mesmo encontra-se constituído por numa nova gestão do processo de trabalho com a tónica assente “no emprego de especialistas multifuncionais em lugar do recurso ao trabalho especializado”. (Castells, 2002:209)

Ao promover a não adaptabilidade aos contextos, mas uma constante aprendizagem o *just in time* resulta numa boa fonte de aprendizagem com princípios geradores de práticas profissionais, que promovam o incentivo e motivação para o aperfeiçoamento, ao lidar com as incertezas do meio envolvente.

O *just in time* baseia-se numa boa gestão e no incentivo constante das pessoas, para que estas tenham desempenhos, performances superiores, esforçando-se constantemente para (a) irem um pouco mais além, superando-se cada vez mais.¹

1.3-Modelo da Competência

1.3.1- Competência (s)

Antes de avançarmos para o modelo da competência convém fazermos uma alusão do conceito nas diferentes abordagens a que o mesmo se encontra referenciado.

Vários são os contributos dados pelas ciências sociais e económicas para o aprofundamento do conceito de *competência*, entretanto cabe referir que a chave para o

¹ A motivação é o verdadeiro catalisador da acção; é, portanto, uma componente determinante da mudança de cultura da empresa Courtois, A. et al (1997) “A gestão da produção” p. 254.

estudo do mesmo encontra-se assente sobretudo na “mobilização dos saberes”. (Suleman, 2007:39)

Para Le Boterf (2004) a competência é “ um saber-fazer em situação de trabalho, quer como um saber-agir em situação de trabalho” (Le Boterf, 2005:31). Entretanto Spencer & Spencer definem a competência como uma “característica intrínseca de um indivíduo que apresenta relação de causalidade com critérios de referência de efectiva e superior performance, numa dada actividade ou situação”. (Spencer & Spencer, 1993:9).

Segundo Da Camara et al (2007), a competência define-se “como um 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 orientação da Empresa”. (Da Camara, 2007:343)

Para o sociólogo francês Zarifian (2003) a competência resulta do “assumir uma responsabilidade local, em dada situação; saber tomar uma decisão certa num prazo curto, ante um evento que é ele mesmo, uma expressão condensada da incerteza”. (Zarifian, 2003:60)

Becker et al (2001) referem-se à competência como “conhecimentos individuais, habilidades características de personalidade que influenciam directamente o desempenho das pessoas”. (Becker et al, 2001:156)

Ao analisarmos o conceito de competência dependendo dos autores nota-se que o mesmo é referenciado enquanto capacidade do indivíduo que o permite agir, de acordo com a sua bagagem resultante dos seus conhecimentos, experiência, habilidades, capacidade crítica, no fundo o conceito (só) resulta perfeitamente baseado na intersecção entre as características individuais, associadas às exigências do posto de trabalho, bem como a cultura organizacional e tipo de gestão.

Ao agir com competência o indivíduo ajusta aos recursos próprios (conhecimentos, experiência; qualidades entre outros) recursos resultantes do seu meio ambiente (como os elementos fornecidos pelos sistemas informáticos, como bases de dados de informações, as redes profissionais entre outros).

Entretanto convém ressaltar a maleabilidade do conceito dependendo da realidade da organização, porque o indivíduo pode em determinados momentos ou situações fazer uso apenas de uma prática ou um saber limitado, mas noutros momentos deparar-se com situações em que terá de gerir situações profissionais de enorme complexidade fazendo, nestes casos, uso de um saber mais abrangente.

O papel dos indivíduos torna-se cada vez mais importante neste contexto pois são eles próprios que têm de mudar a sua postura face ao trabalho, valorizando, aumentando e diversificando as suas qualificações e competências nos diferentes domínios da vida, bem como enfrentar a mudança que ocorre na organização por força das circunstâncias e exigências do mercado.

Convém porém não descurar o carácter transversal das competências, porque esta não se reduz apenas ao exercício de um conjunto de actividades, mas igualmente na transferibilidade dos saberes adquiridos para outros contextos, novos espaços de acção.

Cabe às organizações a criação de espaços em que se permita fazer progredir o profissionalismo dos seus colaboradores, ao mesmo tempo em que se reconhece com objectividade as competências pertencentes ao indivíduo e as pertencentes ao seu meio envolvente.

1.3.2- Modelo da competência

Para manter o nível de competitividade as organizações precisam de reorganizar os seus modelos e práticas de gestão, apostando em colocar no seio organizacional “indivíduos com capacidades e disponibilidade para a aprendizagem ao longo da vida” (Ceitil, 2006:91). Porém, pelos resultados económicos não se percebe se o colaborador tomou a iniciativa certa, ou não, traduzindo-se estes apenas no alcance, no cumprimento dos objectivos, metas da organização.

O modelo de gestão baseado na competência tem a sua origem em momentos da história recente, entretanto foi com base nas experiências do ACAP 2000 que o mesmo passa

a tomar dimensões visíveis ao propor-se “uma nova concepção da organização do trabalho, trocando o conceito de posto de trabalho pela noção de actividade”. (Almeida et al, 2004:98)

O desenvolvimento do modelo da competência encontra-se em perfeita complementaridade com novos princípios económicos, ao fazer-se da tomada de iniciativa a condição principal para o sucesso, ao propor-se a autonomia e responsabilidade do indivíduo durante o processo produtivo. Deste modo existe uma reaproximação do indivíduo à actividade por ele efectuada, sobretudo ao dar sentido ao que se faz;

Para Almeida (2004) o modelo da competência integra características, que podem ser consideradas como opção ao modelo da qualificação. Sobretudo no que toca a “novas práticas de recrutamento, com enfoque para o nível do diploma; valorização da mobilidade e do percurso individual, assentes em novos critérios de avaliação; incentivo à formação contínua; interrogação dos antigos sistemas de classificação que se baseavam em níveis de qualificação”. (Almeida, 2004:97)

O modelo da competência demarca-se do modelo da qualificação, ao ser o próprio indivíduo, o elemento principal, detentor de um papel importante no contexto de trabalho, dotado de autonomia e responsabilidade, ao contrário do modelo da qualificação em que o posto de trabalho surge como elemento indispensável quanto à valorização do trabalhador.

Além do papel dos indivíduos, o modelo da competência para o autor francês Zarifian, poderá resultar também do um compromisso entre dirigentes e trabalhadores, na medida em que é dado ao trabalhador um espaço, uma abertura com base na responsabilidade dentro da organização, dependendo do modelo de estruturação da organização, resultando daí uma maior liberdade e capacidade de iniciativa, sendo a própria competência empregue como mecanismo de controlo; contrastando com o modelo da qualificação em que o posto de trabalho favorecia o controlo, deixando a capacidade criativa e liberdade do profissional para um segundo plano.

Apesar de seu progresso, no mundo das organizações o modelo da competência ainda é considerado pioneiro, devendo o seu ajustamento ao contexto organizacional realizar-se com base num círculo vicioso entre “organização - competências – organização”. Traduzindo-se nas “escolhas por parte da organização de elementos que estimulem a identificação, o

desenvolvimento das competências; e estas por sua vez “dinamizam e promovem o crescimento das organizações”. (Almeida et al, 2004:102)

O bom funcionamento do modelo da competência dependerá muito da articulação entre a capacidade de iniciativa e a responsabilidade do indivíduo, na medida em que a tomada de iniciativa representa o ponto alto no exercício da competência, todavia é o assumir de responsabilidade que deve ser tido como ponto de referência no exercício da competência.

Capítulo 2- A Competência sua relação com a Gestão dos Recursos Humanos

2.1- As competências transversais e as específicas: sua importância para organização

O conceito de competência não é linear nem uniforme variando a sua aplicabilidade segundo as organizações, porque a sua valorização dentro do contexto organizacional encontra-se associada a competitividade² por um lado e por outro dependendo principalmente das situações profissionais com que o indivíduo é confrontado no exercício da sua função, actividade.

As competências transversais são justamente as universalmente requeridas; importantes que existam em contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qualquer que seja o contexto, a actividade ou função.

As competências transversais traduzem-se em inteligência emocional, trabalho em equipa, comunicação, resiliência. Sendo as competências específicas “comum a todas as funções integradas numa mesma família de funções”. (Da Camara et al, 2007:351)

Porém as competências transversais diferem das específicas por um lado pela sua transversalidade e pela sua transferibilidade, traduzindo-se na “capacidade de adaptação a diferentes contextos e organizações e a utilização das mesmas em contextos semelhantes através de raciocínios por analogia”. (Frazão, 2005:47).

As competências transversais não se encontram relacionadas “a um emprego, a uma profissão ou a uma função”; (Ceitil, 2006:109) ao passo que as específicas encontram-se

² A competitividade pressupõe uma análise detalhada de variáveis, como os recursos, as organizações, a informação, a gestão, os processos, os produtos e serviços, a tecnologia, os mercados, as tendências evolutivas, as relações e interações que se estabelecem dentro das organizações e destas com o meio envolvente. (...) Contudo, se o êxito crescente da disputa concorrencial de áreas de mercado cada vez mais distantes do local de inserção empresarial condicionam a competitividade empresarial, a sua consolidação empresarial depende da qualidade da sua envolvente imediata: território, recursos humanos, instituições e das sinergias geradas entre este aspectos. Em Pereira, Elisabeth et al (2005) “Factores de competitividade, desempenho e sucesso empresarial” *Revista de Economia Global e Gestão* 1 V. X.

“directamente relacionadas com a actividade profissional sendo hierarquizadas”. (Ceitil, 2006:109)

Para alguns autores as competências transversais são sobretudo o conjunto de capacidades e habilidades (skills and habilities), que cada indivíduo detém transporta e mobiliza de emprego para emprego. (Frazão, 2005:47)

Por serem adquiridas no âmbito de uma actividade ou de uma disciplina mais passíveis de serem exercidas espontaneamente num domínio diferente, as competências transversais devem ser transferíveis.³

Dentro da organização é fundamental que se estabeleça uma ligação entre as competências transversais e as competências específicas com vista a promoção de competências necessárias para a prossecução dos objectivos da organização.

As empresas/organizações distinguem-se particularmente pelo tipo de competências que promovem e/ ou valorizam tendo em conta o seu diferencial estratégico, resultando desta sinergia um benefício maior, sobretudo para a organização em termos de produtividade e competitividade. Contudo é necessário ter em conta também como estas mesmas competências são adquiridas, desenvolvidas e principalmente remuneradas, ressaltando-se assim a importância das mesmas para a organização e sobretudo para a gestão dos recursos humanos.

Para Ceitil é necessário que os gestores implementem sistemas que permitam desenvolver e melhorar as competências específicas a escala global da empresa, uma vez que existe uma escassez de recursos humanos competentes.” (Ceitil, 2006:112)

³ As competências transversais situam-se no domínio do aprender a aprender, constituindo um mecanismo indispensável capaz de fazer face às transformações constantes da estrutura organizacional, resultante das condições da envolvente. Contudo “é preciso estarmos conscientes que quando se trata de competências práticas dependentes de determinados contextos (educação, medicina, e direito) nem sempre se pode afirmar que todas as competências são transferíveis para outros domínios”. **Frazão, Lourenço** (2006) “ Da escola ao mundo do trabalho: competências e inserção sócio – profissional” p.48.

O aprender a aprender deve por isso constituir um objectivo orientador dos sistemas de formação a serem desenvolvidos no contexto organizacional. Ressaltando deste modo o importante papel da formação profissional na promoção e aquisição de competências, quer estas sejam específicas ou transversais no contexto organizacional.

Independentemente de serem transferíveis convém não sobrepor o conceito de competência ao de qualificação, não confundindo o perfil profissional requerido com base nas competências, com o nível de qualificação apresentado.

2.2- Qualificação

Contributos recentes confirmam que as “noções de qualificação e de competência são concorrentes nas práticas de gestão dos indivíduos nas empresas bem como na forma de pensar as questões sociais” (Suleman, 2007:37).⁴

Para Castillo (1998) o conceito de qualificação envolve tudo aquilo que o indivíduo “adquire ao longo da sua vida como consequência das suas vivências sociais da sua experiência profissional e da sua formação” (Castillo, 1998:60).

Para Cardim et al (2007) a *qualificação* consiste num “processo de valorização de um dado estrato profissional, profissão e/ou trabalhador (es), em resultado das suas características de intervenção no trabalho, graus de complexidade deste tipo de actividade” (Cardim et al, 2007:18). Entretanto, Descy e Tessaring (2002:126 citado por Cardim et al) definem o conceito de *qualificação* como “a capacidade de realização das actividades de uma profissão, ou de um ofício, sendo eventualmente reconhecível formalmente” (Cardim et al, 2007:18).

De acordo com Almeida et al, o conceito de *qualificação* reconhece apenas o diploma escolar não tomando em consideração os saberes aprendidos no contexto de trabalho, resultantes do exercício de uma função assim como a experiência. Sendo consensual

⁴ As transformações conceptuais dos conceitos de qualificação e competência acontecem sobretudo de acordo com as linhas de orientação teóricas que as sustentam; resultando as suas alterações sobretudo com a forma de considerar o trabalho, sua composição e a relação com o desempenho. **Frazão, Lourenço** (2006) “ Da escola ao mundo do trabalho: competências e inserção sócio – profissional” p.31.

considerar a qualificação, resultante de um atributo do próprio trabalho, referindo-se a esta como “uma operação social” (Almeida, 2004:50), na medida em que os trabalhadores se vêm confrontados com um processo de selecção dentro do mercado de trabalho e particularmente nas formas de hierarquização dentro da empresa.

A qualificação enquanto certificação, resulta na qualificação do indivíduo conjunto de saberes certificados, referenciados a uma instituição escolar, ao passo que a qualificação do posto de trabalho encontrar – se normalmente confinada ao emprego.

Entretanto cabe referir que a qualificação do indivíduo ser “destacada sobretudo pelas organizações sindicais, para obter um reconhecimento do valor dos diplomas”. (Zarifian, 2003:52). Por conseguinte é imprescindível que se processe a distinção entre o que o empregador procura o que a organização /empresa necessita, e o que o recurso humano enquanto candidato a determinado posto de trabalho tem para oferecer.⁵

2. 3- Recursos Humanos

A abordagem dos recursos humanos é importante para as políticas e práticas de gestão executadas pela organização, enquanto (recursos humanos) componentes essenciais da eficiência organizacional, na superação das contingências resultantes da conjuntura, da envolvente, sobretudo ao serem estabelecidos com diferencial de competitividade.

Para Chiavenato (1995) o conceito de *recursos* significa “meios de que dispõem as empresas para poderem produzir” (Chiavenato, 1995:2). Partindo deste princípio segundo Kamoche (1996) o conceito *recurso humano* se “ refere ao stock acumulado de conhecimento, aptidões e capacidades que os indivíduos possuem, que a empresa transformou ao longo do tempo em conhecimento especializado identificável” (Kamoche, 1996: 253). Entendendo-se o acto de “produzir” como o processo capaz de “fornecer resultados através do trabalho” (Dicionário de Língua Portuguesa;2009), resultando num mecanismo de criação de riqueza e valor acrescentado para a organização.

⁵ A competência distingue-se da formação, e da qualificação, porque esta surge apenas aquando da sua mobilização em contextos de trabalho, transformando assim os recursos adquiridos (conhecimentos capacidades e habilidades resultantes quer da formação quer da qualificação) em competências., ao passo que a qualificação/formação encontrar – se certificada, tendo por base o diploma escolar. **Suleman**, Fátima (2007) “O valor das competências: um estudo aplicado ao sector bancário” p.41.

No contexto organizacional encontramos uma variedade de recursos (materiais, financeiros, administrativos, mercadológicos), porém são os recursos humanos que desempenham um importante papel para as organizações, porque são “as pessoas os únicos recursos dotados de vida e de inteligência e que proporcionam a activação e aplicação de todos os demais recursos (...) as pessoas são a alma das empresas”. (Chiavenato, 1995:4).

A importância destes dentro da organização tem crescido cada vez mais, passando desde os aspectos do recrutamento, formação, avaliação comunicação, participação, articulando deste modo os objectivos pessoais e colectivos aos objectivos da organização sustentados nas políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos adoptadas. Trata-se de “acompanhar os indivíduos na realização de projectos pessoais no trabalho, a fim de obter a sua implicação nas actividades exigidas pela produção” (Sainsalieu, 1997:80).

Com base na estratégia da organização e tendo em conta a sua relevância estes devem ser, e estar em conformidade de acordo as necessidades da organização, não devendo ser nem muitos nem poucos, de um modo geral em justa medida; evitando deste modo o excesso de recursos, o que representaria um desperdício para a organização traduzindo-se isto na “preocupação de a administração empresarial procurar de uma maneira lógica (...) a aplicação rentável dos recursos necessários ao alcance dos objectivos empresariais” (Chiavenato, 1995:2). Cabe ao gestor/administrador a promoção de competências ao nível da eficiência de modo a obter-se a eficácia organizacional, capacitando a organização com recursos humanos capazes e dotados de competências para o alcance de uma maior eficácia organizacional.⁶

2.3.1- Os Recursos Humanos sua importância para a Organização

A *eficácia* da organização encontra-se dependente da forma como o recurso humano é capaz de responder com *eficiência* tendo em conta a prossecução dos objectivos determinados pela organização, resultando assim no desenvolvimento organizacional.

⁶ O conceito de “eficácia na teoria da gestão é tido como uma medida normativa tendo em conta o alcance global dos objectivos da empresa, ao passo que o conceito de eficiência ser “considerado uma medida normativa da utilização dos recursos” **Bilhim**, João Abreu de faria (2006) “Gestão Estratégica de recursos Humanos” pp.339.

Independentemente de uma posição dominante no mercado, avançada tecnologia e uma boa base financeira, a organização deverá ser sustentada por uma força de trabalho motivada, com perfil e capacidades encaminhadas para o futuro e com elevada produtividade, porque é no elemento humano que consiste o diferencial estratégico da organização.

2.3.2- Formas de Praticar a Gestão de Recursos Humanos sua relação com os modelos Organizacionais

Embora existam outras perspectivas de importância considerável, as teorias que surgiram e foram implementadas nas organizações oriundas na sua grande maioria dos EUA e do Japão, como o “Downsizing”, “reengineering” “core competence”, “total Quality” “Outsourcing” são as que pelas suas características e exigências, dão origem a maiores modificações a nível dos recursos humanos da organização, em vectores que vão desde a alteração da estrutura formal da empresa desde a criação, reajustamento e supressão de cargos, ao desenvolvimento das competências e da criatividade dos colaboradores (Sousa, 1999:61)⁷.

As políticas e práticas de gestão de recursos humanos, desenvolvidas neste sentido, incluindo aqui o sistema de recompensas baseados em resultados de curto prazo, minimização dos gastos com a formação ou o recurso recorrente a despedimentos, levam ao desenvolvimento do compromisso da qualidade ou da flexibilidade, ajustadas à estratégia do negócio, resultando numa abordagem mais contingencial no que toca à gestão dos recursos humanos.

Entretanto, a coexistência na organização de estratégias de gestão de recursos humanos distintas entre si, desestruturam o interesse por parte dos colaboradores ao se

⁷ Estes argumentos teóricos surgem reportados a estruturas organizacionais que contemplam a flexibilidade, a diversificação, a diferenciação, a globalização, a internacionalização, a integração. São uma resposta às múltiplas mudanças tecnológicas, económicas, políticas e sócio – culturais e impõem que o trabalhador adquira, cada vez com mais frequência, novos conhecimentos técnicos, profissionais e sociais e que seja capaz de os mobilizar perante novas situações de trabalho, sejam de âmbito processual e/ou tecnológico. Lourenço, João (2006) Da mudança organizacional à certificação de competências” pp.189-203).

aperceberem do tratamento dissemelhante praticado no contexto organizacional. Porém nota-se que as “práticas de trabalho de elevada performance andam associadas a elevados salários e qualificações profissionais, selecção criteriosa de pessoas, formação e um conjunto de técnicas de delegação de poder, incluindo a existência de círculos de qualidade ou de equipas autogeridas” (Bilhim, 2005:415), fruto de políticas de uma gestão de recursos humanos assentes em boas práticas profissionais.

Uma questão não de pouca importância se impõe: Há alguma relação entre as formas de praticar a gestão de recursos humanos e os modelos de análise acima referidos? A resposta dependerá das práticas e políticas de gestão de recursos humanos disseminadas na organização.

Com o reconhecimento do importante papel dos recursos humanos como condição fundamental no sucesso da organização, há que procurar conciliar a sua valorização com os objectivos económicos da organização através do “reforço das políticas de formação profissional, de comunicação interna, de melhoria das condições e da organização do trabalho” (Rodrigues, 1994:142).

Porém ao serem promovidas formas de gestão dos recursos humanos baseadas nas “boas práticas”, por um lado, e em factores externos à organização, por outro lado, como diz a perspectiva institucionalista levando a que as práticas e políticas de gestão dos recursos humanos se concentre não no indivíduo enquanto colaborador, elemento essencial no desenvolvimento organizacional, mas em aspectos exteriores a este, permite que nos confrontemos com a incoerência entre os modelos propostos na estruturação da organização e o tipo de estratégias adoptadas pela organização tendo em conta a valorização dos seus recursos humanos.

Em contrapartida se as práticas de gestão tiverem o recurso humano como elemento importante e estruturador da organização quando associado às estratégias de desenvolvimento desta, conforme é apregoado na gestão estratégica dos recursos humanos, encontra-se alguma similaridade entre as práticas e os modelos propostos, dependendo isto do modelo em causa disseminado na organização.

Nota-se uma preocupação em cada um dos modelos propostos, na estruturação da organização (modelo antropocêntrico, modelo da competência e modelo japonês baseados nos princípios da *just- in- time*,) em relação ao recurso humano, enquanto elemento central independentemente das faculdades que lhe sejam atribuídas, sendo a ênfase dada a aspectos particulares respeitantes a cada um dos modelos.

É necessário porém que a gestão de recursos humanos actue a todos os níveis da organização de modo que sejam criadas estratégias que conduzam a uma participação directa a todas as áreas da organização, promovendo e desenvolvendo estratégias que concorram para que sejam atraídas, mantidas e desenvolvidas competências a todos os seus colaboradores.⁸

Actualmente são definidas novas práticas organizativas baseadas em políticas activas de recursos humanos enquanto dimensão chave a valorizar. Com as novas dinâmicas organizacionais que vão desde novas exigências nas organizações, com consumidores cada vez mais informados, que procuram serviços com maior rapidez e variedades de oferta, novos modelos de organização são requeridos, onde os trabalhadores possam desenvolver habilidades intelectuais e sociais e não tanto o esforço físico mecanizado e repetitivo característico de uma divisão de trabalho acentuada. (Huerta, 2002:151-152, Tradução livre)

2.4- O Modelo de Gestão pela Competência sua implicação na gestão de Recursos Humanos

O modelo de gestão pela competência constitui um novo modelo na gestão de recursos humanos, trazendo inúmeras vantagens e novas práticas para as organizações e seus colaboradores.

⁸ O sistema de Gestão dos Recursos Humanos na empresa se identifica com as condições mediante as quais se seleccionam os empregados se integra a formação se fixam os incentivos e se definem as características de promoção interna dos trabalhadores. Este sistema resulta da aplicação de um conjunto de políticas de Recursos Humanos no domínio da selecção pessoal, investimento em formação, elaboração de variadas formas de sistemas de compensação, mecanismos de promoção interna e de carreira que a própria organização utiliza. Huerta (2002) “los desafios de la competitividad” pp.151-152. (Tradução livre)

Segundo Rodrigues (1994) citando (Dês Horts 1988) um processo de investimento, visando a melhoria da competitividade, tem de ser sustentado por uma gestão baseada nas competências da empresa nas suas três vertentes “aquisição, estímulo e desenvolvimento das competências”, (Rodrigues, 1994:147) traduzindo-se na promoção, manutenção e valorização de competências, revelando-se este, no ponto fulcral, para uma gestão estratégica dos recursos humanos.

Porém cabe referir que a gestão das competências diferir da gestão pela competência. Segundo Almeida et al na gestão pela competência trata-se de "gerir, pilotar a organização a partir da competência, tida enquanto um recurso central para assegurar o sucesso e encontrando-se fortemente imbricadas nos processos de organização empresarial" (Almeida, 2004:116), ao passo que a gestão das competências traduzem-se em encaminhar os colaboradores para o desenvolvimento, mobilização das competências.

Para a gestão dos recursos humanos a gestão pela competência toca dimensões estruturais resultando na alteração das práticas e políticas levadas a cabo pela organização uma vez que é proposta “ uma nova concepção de organização do trabalho, trocando o conceito de posto de trabalho pela noção de actividade” (Almeida et al, 2004:98). Os elementos estruturais que configuram o modelo no mundo do trabalho passam pela valorização da escolaridade por parte dos trabalhadores, capacidade de iniciativa, autonomia aliada a responsabilidade.

Assim, há necessidade de os recursos humanos possuírem e serem dotados de competências por parte da organização transformando o “utópico em realidade” tornando-se, este propósito, uma aposta para as organizações e sobretudo para a gestão dos recursos humanos.

Porém se as organizações quiserem estar na vanguarda é necessário estar a par de todas as evoluções técnicas e tecnológicas repercutindo estas alterações numa reformulação da sua estrutura organizacional, repensando as suas estratégias, seus objectivos, seus recursos humanos, e sobretudo na capacidade de correr riscos, ou seja, há que reflectir o seu próprio modelo de gestão organizativa, aliando a competência à estratégia do negócio, impulsionando não só a valorização mas também o desenvolvimento contínuo de competências.

Sendo as pessoas o diferencial estratégico das organizações, pois é nelas que assenta o diferencial competitivo, fazendo com que a organização se estabeleça e permaneça numa posição privilegiada no mercado e na sociedade, há a necessidade de uma clarificação de papéis dos colaboradores dentro do contexto organizacional, com a não delimitação de fronteiras, mas particularmente com a atribuição de responsabilidade ao mesmo dentro da organização.

Para a gestão de recursos humanos, o modelo de gestão pela competência agrega inúmeras vantagens e novas práticas para as organizações e seus colaboradores, resultando numa vantagem competitiva para a mesma

Segundo Bilhim (2005) existe um grande fosso entre o saber e o fazer, colocando-se em causa a eficácia organizacional porque a “insistência na aquisição, estímulo e desenvolvimento das competências pode, eventualmente, levar a que se pense que elas existam por si, perdendo, assim de vista a sua finalidade de produção de bens e serviço” (Bilhim, 2005:417), de forma que para uma boa eficácia da organização são necessárias uma boa gestão pelas competências, e isto dependerá da forma como os gestores serão capazes de transformar o “saber em fazer”, mas do que “em saber o que fazer”, qualificação/formação/experiência, mobilização de saberes aplicados na resolução de determinada situação.

Os sistemas de gestão dos recursos humanos têm vindo, gradualmente, a estabelecer-se em competências na medida em que as suas práticas e políticas aplicadas convergem na busca da eficácia da organização uma vez que existe actualmente a preocupação por parte da organização em estabelecer um perfil de competências requeridas *a priori* para o exercício de determinada função ou cargo.

Segundo Da Camara (2007) nota-se que a gestão dos recursos humanos já se baseia nas competências sendo o recrutamento feito com base num perfil de competências definidas *a priori*, onde “o desempenho individual também é avaliado de acordo com o grau de atingimento pelo colaborador, do perfil ideal de competências da função; a formação enfoca-se na correcção de possíveis gaps de competências; as recompensas premeiam as competências, de acordo com os valores de mercado; as carreiras constroem-se em volta das competências existentes e a desenvolver” (Da Camara, 2007:341).

Portanto tornou-se substancial para a organização a elaboração de estratégias que consigam atrair e manter os melhores talentos sendo fundamental para isto a definição *a priori*, do perfil de competências fundamentais necessários para o desenvolvimento do negócio, cabendo à gestão dos recursos humanos uma prática de acordo as necessidades e desenvolvimento da organização baseados no modelo de estruturação da própria organização. (Da Câmara et al; 2007:341). Desta forma as competências para as organizações tornaram-se um elemento “pivô”, permitindo às mesmas centralizarem-se nos aspectos considerados indispensáveis do seu negócio dispondo de uma força de trabalho com capacidades de adaptabilidade, flexibilidade criatividade e inovação, fundamentais para responder de forma positiva aos desafios do contexto de acção. (Da Câmara et al; 2007:341)

Portanto, o investimento no recurso humano acaba por ser tão ou mais importante que o investimento em tecnologia, equipamentos, e mesmo em instalações. Assim para assegurar o sucesso e sobrevivência das organizações resultantes da competitividade dos mercados há necessidade de adopção de práticas e políticas de gestão de recursos humanos no sentido da valorização e promoção das competências dos recursos, resultando na melhoria da performance do trabalhador com repercussões para a organização.

Capítulo 3 – Estudo de Caso

Neste capítulo apresentaremos a parte da metodologia do trabalho com referência ao método, bem como a descrição das técnicas para a recolha de informação, e elucidação da estrutura da amostra. Faremos antes de tudo uma breve caracterização da Organização/Empresa.

Não menos importante que isso faremos também a descrição de todo o processo do trabalho de campo desde a administração dos inquéritos e a observação não participante e participante como elementos propostos para a execução da pesquisa de terreno.

3.1 - Breve caracterização da Empresa

A empresa é uma sociedade anónima de direito angolano, formada por dois grandes grupos empresariais. Indústria privada com o objectivo de produzir com qualidade e em quantidade para a satisfação dos clientes, tendo em consideração as necessidades do mercado. A mesma foi seleccionada com base na sua dimensão dentro de um leque de Organizações considerando também a sua abertura para a promoção de estágios curriculares. A empresa possui actualmente mais de 443 colaboradores.

Quanto a estrutura esta é uma organização fortemente hierarquizada. Tendo em conta o tipo de estrutura segundo Mintzberg assemelha-se a estrutura burocrática mecanicista⁹, onde as principais funções encontram-se concentradas no topo da hierarquia funcional, (director geral), cabendo a este a delegação de competências aos demais directores.

Em termos de tecnologia caracteriza-se por possuir em alguns sectores equipamentos sofisticados necessitando apenas de um colaborador para supervisionar, porém a maioria do trabalho ainda é executado manualmente. A empresa foi montada de raiz, e tem passado por um processo de modernização desde 2001.

⁹ Para um maior aprofundamento em relação a esta matéria consultar obras de:
Mintzberg, Henry (2004) “Estrutura e Dinâmica das Organizações” pp. 339-457.
Faure, Gilles (1991) “Estrutura, Organização e Eficácia da Empresa” pp. 175-178.

Apesar de existirem colaboradores em funções específicas predomina uma especialização funcional nas diferentes secções porque os colaboradores acabam por rodar entre si dentro da mesma secção.

Encontramos também uma direcção técnica com funções mais voltadas para o desmembramento das directivas oriundas da cúpula superior no caso director geral, encontrando-se o departamento de recursos humanos directamente associado ao departamento técnico com funções mais a nível de exercício de sanções, do que de preparação e propagação de estratégias voltadas para a criação de políticas de recursos humanos, funcionando este departamento em estreita coordenação com o departamento de higiene e segurança no trabalho.¹⁰

Tendo em conta a envolvente a organização encontra-se num contexto/ambiente não tão bem conhecido, que se caracteriza sobretudo pela estabilidade sem elevada concorrência apesar do acentuado desenvolvimento económico acelerado do País.

A actividade desta empresa encontra-se voltada para a produção em grande quantidade, praticando-se a monoactividade, porém com a diversificação do produto. A empresa possui projectos bastante ambiciosos em relação ao produto.

3.2 - Estruturação do trabalho de campo: Elementos Condutores da Pesquisa de Terreno

Resultando a *competência* da mobilização de saberes em situações de desempenho profissional foram levantadas com base no nosso referencial teórico três hipóteses a serem infirmadas ou não dependendo das condições da execução do trabalho de pesquisa empírica bem como dos constrangimentos a ela associados.

Assim, é nosso propósito averiguarmos se: *Existe a valorização e/ou promoção de competências dos recursos humanos no contexto organizacional?*

¹⁰ Dados constantes no Regulamento Interno da Organização (Documento).

As hipóteses propostas para a execução deste trabalho foram as seguintes:

- 1- Há preocupação por parte da empresa em questão com a valorização e promoção da competência dos seus recursos humanos na medida em que a sua produtividade está relacionada com a competência.
- 2- As políticas activas de recursos humanos da empresa estão relacionadas com o desempenho económico-financeiro da empresa, ou seja vão de encontro às necessidades da empresa.
- 3- Os recursos humanos da empresa na mesma organização são tidos como um factor importante na promoção da competitividade.

Segundo as hipóteses levantadas com base no referencial teórico, foi elaborado o modelo de análise de modo a serem seleccionadas as questões de forma a solucionarem as premissas levantadas.

Com base na técnica de inquérito o que pretendemos com base nas questões oito, nove e quinze era obtenção de respostas relativamente a valorização das competências no contexto organizacional, em conformidade com todos os seus indicadores.

Para a questão relacionada com a promoção das competências seleccionamos as questões doze, treze e catorze sendo estas as que melhor convergiam para melhor compreensão deste tema.

Entretanto, associadas ainda a esta problemática das competências foram agrupadas as questões relacionadas com a formação, desempenho e situação profissional, de forma a ajudar na resolução da problemática em discussão com base referencial teórico, elucidando sobre aspectos relacionados não só com as competências sua valorização e/ou promoção bem como aspectos que remetam para as políticas de recursos humanos disseminadas neste contexto organizacional, tendo em conta a centralidade do factor humano enquanto elemento essencial na promoção da competitividade visando a eficácia organizacional.

Com a técnica da observação esperamos ver os desempenhos profissionais dos colaboradores concretamente aspectos que possam não ser apreendidos com base nos inquéritos, dados de natureza mais pessoal, mais presente no foro das atitudes que nos

remetam para uma antecipação e resolução de problemas bem como o sentido de responsabilidade associado aquando do seu desempenho profissional.

3.3 - Método

Para a execução deste trabalho procuramos a adequação entre o método em conformidade ou pelo menos próximo às técnicas utilizadas para a recolha de informação, dados.

O método de estudo de caso, com recurso a diferentes técnicas disponíveis para a compreensão da problemática da competência no contexto organizacional, será o mecanismo condutor da pesquisa empírica em estreita coordenação com o referencial teórico proposto no nosso quadro de análise.

Não é nosso propósito elucidar causas inerentes ao fenómeno das competências no contexto organizacional, nem constatar apenas aspectos visíveis em termos quantificáveis, mas a elaboração de um estudo mais compreensivo das competências associadas aos recursos humanos no contexto organizacional, recorrendo assim ao método de estudo de caso uma vez que pretendemos um estudo “compreensivo das características do fenómeno, (...) dentro do contexto real em que se produzem” (Frazão, 2005:68)

Segundo Lima (1973) o estudo de caso baseia-se no “exame intensivo tanto em amplitude como em profundidade”, sendo para tal empregue “técnicas disponíveis de uma amostra particularmente seleccionada de acordo com o objectivo” de modo que, sejam consequentemente obtidos dados de forma a assegurar o “carácter unitário da amostra com finalidade de obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade” (Lima, 1973:18).

Assim sendo com base nestes pressupostos optamos pelo mesmo, com recurso a diferentes técnicas por forma, a dar continuidade ao trabalho pretendido.

3.4- Instrumentos de Trabalho de Campo

Serão utilizadas diferentes técnicas de recolha de informação como o inquérito por questionário, a observação não participante e a análise documental. Porém foi acrescentada, a observação participante em forma de conversas informais, livres para uma melhor compreensão desta problemática.

Com base na triangulação das diferentes técnicas utilizadas no trabalho de campo esperamos recolher informação suficiente, resultantes da aplicação de cada uma das técnicas para uma melhor percepção desta problemática das competências tendo em conta a sua valorização e/ou promoção no contexto organizacional.

Sendo a (s) *competência* (s) resultante (s) da mobilização de saberes decorrentes do exercício de uma função, tarefa, recorremos ao inquérito: para compreendermos fenómenos de cariz mais pessoal como são as atitudes, as opiniões, as preferências, as representações etc, fenómenos acessíveis de uma forma prática pela linguagem (dizer) e que só raramente se exprimem de forma espontânea; e a técnica de observação: de forma a observarmos o desempenho profissional dos indivíduos numa dada situação de trabalho para melhor apreensão da problemática em questão, sobretudo aspectos mais revelados e presentes nas atitudes (fazer).

Segundo Giglione e Matallon, o inquérito por questionário apresenta duas vantagens: permite, por um lado, “observar relações ao nível dos indivíduos” e, por outro, a obtenção de “informações mais ricas sobre cada um” dos indivíduos. (Giglione e Matallon, 2001:17)

Ao definir o indivíduo como unidade de observação e não unidades mais vastas não pretendemos retirar ilações de carácter pessoal mas deduzir do que for proferido conclusões mais profundas abrangentes para o conjunto visto que procurávamos compreender a questão das competências dos recursos humanos sua valorização e/ou promoção dentro do respectivo contexto organizacional.

A observação enquanto técnica de recolha de informação também a utilizar “pode ser definida como um olhar sobre uma situação sem que esta seja modificada” (Giglione e Matallon, 2001:8). Sendo a competência não directamente observável, dimensão não quantificável, apenas mensurável numa situação de “desempenho profissional” a observação

neste caso incidirá sobre indicadores trabalhados com base nas hipóteses a serem infirmadas ou não, de acordo com referencial teórico proposto para o quadro de análise.

Porém foi oportuno recorrermos à observação participante em forma de conversas informais de modo a confrontarmos alguns aspectos que possam parecer contraditórios vendo as condições de trabalho no contexto organizacional e o que a documentação produzida na própria Organização faz referência.

3.5 – Fundamentação da estrutura da amostra

Após a inserção no contexto organizacional decidimos a estrutura da amostra a utilizar no presente trabalho. O mesmo foi efectuado em apenas três Secções de uma fábrica pertencente ao ramo da indústria alimentar, num total de seis Secções¹¹ pertencentes a “produção”¹² de uma empresa de média dimensão; classificação atribuída segundo os dados do ministério da indústria.¹³

O critério para a escolha da estrutura desta amostra prendeu-se com a existência de equipas já predefinidas nas diferentes Secções, e, pelo facto destas, trabalharem por turnos o que acabava por ser um impedimento a realização da observação de forma constante e sistematizada, devido a alternância de horários, e pelo facto de ter sido imposto pela Empresa/Organização um limite temporal de apenas três semanas tempo cedido para a permanência no contexto Organizacional.

O trabalho foi executado com o pessoal da “produção” em apenas 3 Secções: i) Fabrico; ii) Fermentação, Guarda e Filtração (FGF); iii) Enchimento. Porque estas três constituem a nosso ver o “centro vital” da empresa, sendo mesmo uma delas, a secção de Fermentação, Guarda e Filtração considerada parte sensível da mesma, porque é necessária

¹¹ As quais passamos a descrever: Fabrico; Fermentação Guarda e Filtração; Enchimento; Manutenção Técnica; Laboratório; Armazéns de Produtos Acabados.

¹² Atribuição por nós efectuada tendo em consideração a participação activa desta componente no processo produtivo.

¹³ Dados fornecidos pelo Ministério da Indústria, Delegação Provincial de Benguela.

sempre a presença de alguém na secção a controlar os processos de guarda e fermentação do produto, para que não ocorram danos.

Assim da secção Fermentação Guarda e Filtração foram seleccionadas 2 equipas, da secção do Fabrico 2 equipas; da secção do Enchimento 4 equipas.

Acabamos por ter como amostra um total de 8 equipas, uma amostra não aleatória uma vez que já existiam equipas predefinidas, e estas trabalhavam por turnos. Porém a selecção das mesmas deveu-se por um lado ao total de equipas já pré definidas existentes em cada uma das secções e por outro lado ao facto destas serem as mais completas em relação ao número de colaboradores.

Apesar da técnica de observação ter sido aplicada a todas as equipas das diferentes secções pelo facto destas trabalharem por turnos, os inquéritos apenas foram aplicados às equipas referentes a amostra.

O inquérito utilizado neste trabalho foi construído, tendo por base dois inquéritos aplicados em dois estudos, realizados no âmbito académico.¹⁴

O mesmo foi estruturado num bloco homogéneo e agrupado de perguntas, com questões gerais seguindo-se as questões de natureza mais específicas como as opiniões e atitudes, mais voltadas para o tema da competência, de maneira a facilitar as resposta às questões elaboradas.

Não foi realizado nenhum pré teste tendo em conta a adequação das questões elaboradas, uma vez que o tempo cedido para a permanência no contexto organizacional ter sido bastante reduzido, apenas três semanas.

Aquando da aplicação dos inquéritos foi feita uma breve explicação sobre os objectivos dos mesmos, com elucidação das questões, frisando a importância das opiniões

¹⁴Sousa, Sérgio (1999) “Recursos Humanos e Tecnologias de informação” Lisboa FCA Editora de Informática.

Felício, Maria José R. (2007) “Competências de gestão e desempenho organizacional percebido: um estudo de caso na indústria portuguesa” Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Emprego, Tese de Doutoramento em Gestão com especialidade em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

solicitadas aos colaboradores sobre o tema; este processo foi feito a todas as secções da amostra e com todas as equipas de trabalho.

Foi feita a observação não participante tendo por base alguns indicadores trabalhados no inquérito o que facilitou a observação de algumas situações “*in loco*”. Não foi necessária a construção de uma grelha de observação em separado uma vez que alguns dos indicadores trabalhados no inquérito terem servido de base para esta técnica de observação porque pretendíamos observar o desempenho profissional e as relações que se estabeleciam entre os diferentes colaboradores independentemente da secção de pertença.

Entretanto, a observação participante efectuada em género de conversas informais ofereceu elementos substanciais para a compreensão de situações que envolviam o desempenho profissional, em paralelo com a observação não participante pré estabelecida, sobretudo para percepção de comportamentos levados a cabo no local de trabalho e durante o desempenho profissional.

4-Apresentação de resultados

De acordo com os inquéritos aplicados às diferentes equipas constituintes da nossa amostra obtivemos dados que consideramos relevante para a compreensão da problemática da valorização e/ou promoção das competências dos recursos humanos neste contexto organizacional.

Para a resolução da questão da (s) competência (s) dos recursos humanos no contexto organizacional foram utilizados três *items*: valorização, promoção e desempenho para que pudéssemos medi-la.

A questão relacionada com a qualificação serviu para confirmarmos os níveis de habilitações existentes entre os diferentes colaboradores, bem como percebermos concretamente se os colaboradores eram valorizados ou/ não, tendo em consideração o nível académico em detrimento da competência ou se porventura a qualificação e a competência são tidas como algo em comum.

Os dados obtidos a partir da situação profissional ajudaram-nos a percebermos questões da política e prática de recursos humanos adoptada pelos serviços de recursos humanos tendo em conta a importância que o recurso humano enquanto colaborador possui para organização.

Foram aplicados cerca de 71 inquéritos¹⁵ aos colaboradores das diferentes secções da nossa amostra. Porém 2 dos inquéritos foram anulados tendo em conta a dispersão incoerência das respostas.

A cerca de 70% da nossa amostra pertence a secção do Enchimento, pensamos que esta situação verifica-se devido a quantidade de trabalho que se efectua nesta secção, trabalho que é executado em cadeia, pelo facto de ser uma linha onde é efectuado o enchimento do produto. Constatamos também que mais de 98% dos inquiridos são do sexo masculino sendo o sexo feminino minimamente representado apenas no sector de Fermentação Guarda e Filtração no total dos inquiridos conforme a figura abaixo indicada.

¹⁵ O Total de Colaboradores nestas Secções é de 201 operadores segundo os dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos.

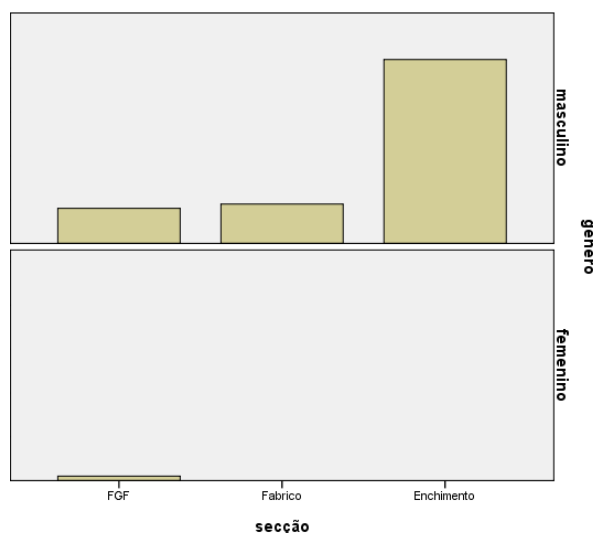


Figura 4.1 - Estrutura da Amostra (Enchimento; Fabrico Fermentação Guarda e Filtração)

A categoria profissional mais representativa é composta pelos operadores de primeira (1ª) seguindo-se os operadores de segunda (2ª), sendo o grupo que maioritariamente compõe a força de trabalho destas secções. Os chefes de equipa que também são operadores mas com alguma elevação na categoria profissional muitas das vezes antigos colaboradores, e os chefes de secção são uma minoria neste conjunto profissional, conforme o quadro abaixo indicado.

		Categoria profissional				Total
		Operador de 1ª	Operador de 2ª	Chefe de equipa	Chefe de secção	
Secção	FGF	4	2	1	1	8
	Fabrico	2	6	1	1	10
	Enchimento	11	9	3	1	24
Total		17	17	5	3	42

Quadro 4.1 - Secção /Categoria Profissional

Pese embora a existência de colaboradores nas diferentes faixas etárias a média de idades (2,62)¹⁶ demonstra que mais de metade dos inquiridos encontrarem-se na faixa etária com os intervalos de idade compreendidos entre (24-29; 30-34). Constatamos que a secção do Enchimento ser a mais representativa da nossa amostra, pensamos que este facto se justifica tendo em conta o número de colaboradores e o tipo de trabalho ali efectuado que é mais mecanizado, de acordo a figura abaixo indicada.¹⁷

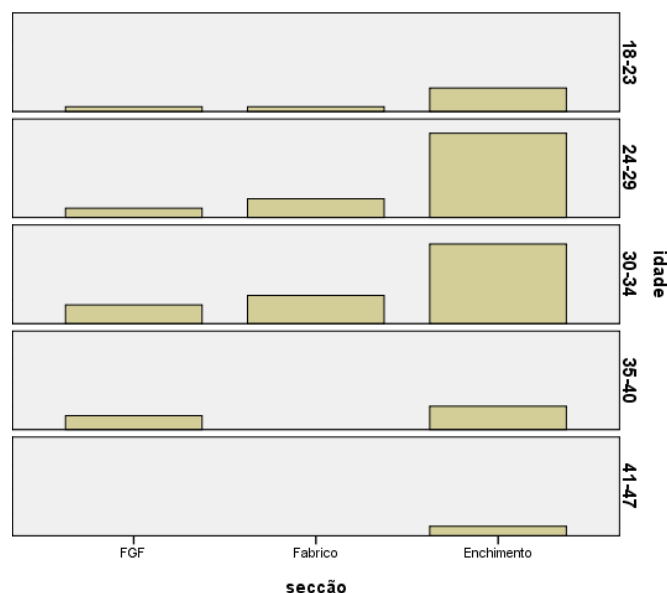


Figura 4.2 - Secção e Idade

No que se refere ao nível de escolaridade acabamos por ter os colaboradores divididos entre o primeiro ciclo e o segundo ciclo; sendo que grosso modo o segundo ciclo quer este esteja completo ou incompleto seja o mais representativo entre os diferentes colaboradores. Entretanto realçamos desde já o facto de alguns colaboradores encontrarem-se a frequentar o ensino superior, outros já o terem concluído, embora seja uma minoria não deixa de ser significativo tendo em conta as condições sociais no contexto local, conferir a figura abaixo ilustrada.

¹⁶ Conferir histograma em Anexo 4.1

¹⁷ Consultar também quadro em anexo nº4.2

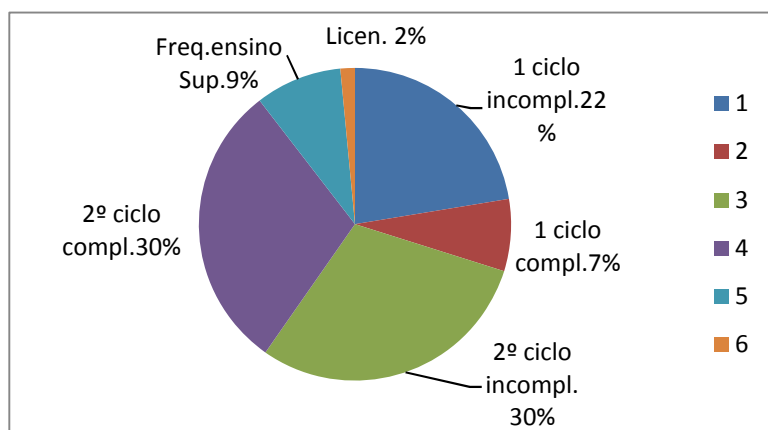


Figura 4.3 - Nível de Escolaridade (1 ciclo - 1ª classe à 8ª classe; 2 ciclo - 9ª classe à 12ª classe)

No que diz respeito a promoção da competência por parte da organização, conforme a figura abaixo indicada, com base no resultado dos indicadores propostos mais de 50% dos colaboradores possui conhecimentos oriundos da sua própria formação académica. Sendo uma minoria 39% formada pela empresa, resultando esta formação aquando do início das actividades da fábrica.

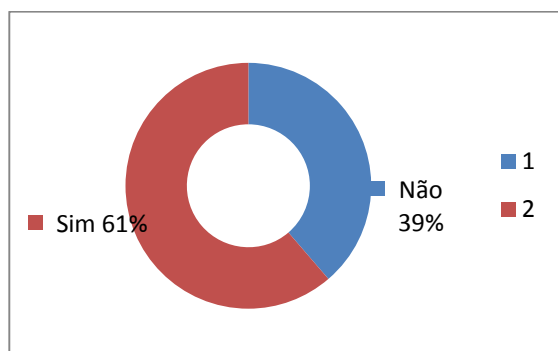


Figura 4.4 – Formação Académica

A totalidade dos colaboradores efectua formação por iniciativa pessoal ao passo que a formação promovida pela empresa enquanto acção contínua notar-se bastante reduzida senão mesmo nula.¹⁸

O espaçamento temporal desde a frequência da última formação é bastante longo datando há mais de 12 meses significando que a formação nesta organização não se traduzir num acto contínuo e integrado de acordo com os planos da mesma a longo prazo. Entendemos que a data da última formação (mais de 12 meses) ser justificada precisamente com a formação

¹⁸ Conferir quadro em anexo 4.3

facultada aos colaboradores aquando do início de funcionamento da fábrica altura em que os mesmos eram preparados.¹⁹

No que se refere a questão da política empresarial utilizamos apenas a componente da situação profissional desdobrando esta em vários indicadores para que a pudéssemos verificar. De acordo com os indicadores propostos mais de 60% dos colaboradores foi recrutado a partir de um amigo, o que demonstra neste contexto a ausência de uma política activa de recrutamento autêntica sobretudo aquando do início das actividades nesta organização. A percentagem dos recrutados por agência (27%) via normal de recrutamento embora significativa ainda assim não é apelativa uma vez que estes iniciam as funções como colaboradores eventuais, conforme a figura abaixo ilustrada.²⁰

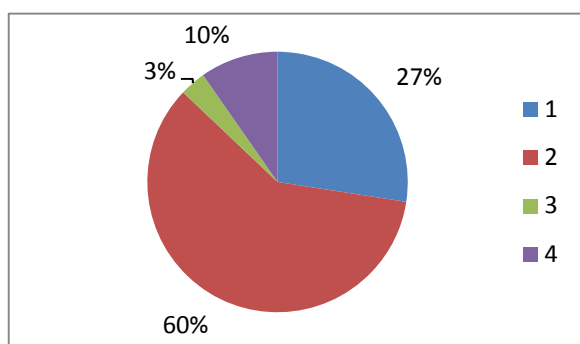


Figura 4.5 – Recrutamento

1-Agência de recrutamento; 2-Intermédio de Amigos; 3- Anúncios; 4- Outra

Pelo que foi manifestado por alguns colaboradores o indicador que diz respeito a “contribuir para o desenvolvimento da empresa”, dentro do quadro das políticas de recursos humanos, emergem como justificação dada pelos mesmos quando questionados do porquê de estarem a trabalhar neste contexto organizacional.²¹

4.1-Discussão dos resultados

Procederemos neste ponto a triangulação das diferentes técnicas utilizadas aquando da pesquisa de terreno, o inquérito por questionário a observação participante e não participante para melhor compreensão dos dados obtidos e consequente resolução da questão da competência neste contexto organizacional.

¹⁹ Conferir figura em anexo 4.4

²⁰ Conferir também quadro anexo 4.5

²¹ Conferir quadro anexo 4.6

A problemática da (s) competência (s) neste contexto organizacional sua valorização e/ou promoção encontra-se imbuída de factores que determinam o carácter transversal da mesma independentemente da situação em que se encontre o colaborador vs contexto, sobretudo nas secções constantes da nossa amostra.

Resultando a *competência* da “mobilização de saberes” empregues numa dada situação, porém, esta só resulta dependendo da intersecção de diferentes factores, desde as características individuais exigências do posto de trabalho, cultura da própria organização bem como o tipo de gestão praticado no contexto organizacional.

Assim verificamos que de acordo os dados obtidos através do resultado dos inquéritos aplicados existem especificidades que tornam a leitura e análise dos dados um pouco delicados, assim sendo socorremo-nos também da observação para uma melhor compreensão da questão em causa.

Do ponto de vista da mobilização de saberes numa determinada situação de trabalho o que predomina nesta organização é a promoção da competência “*operacional*” técnica, como nos foi dito, e apercebido por nós, visto que, cada novo colaborador ser formado no próprio local (posto) de trabalho, e não existindo uma valorização das competências já existentes quer sejam formadas e/ou trazidas pelo colaborador para o contexto organizacional.

A questão da promoção da competência de forma continuada neste contexto organizacional é inexistente, porque não são visíveis mecanismos que indiquem a promoção da mesma através de planos de formação, encontrando-se o desempenho profissional condicionado a determinantes que limitam o colaborador no mero exercício da sua função.²²

Assim, a “formação para a promoção de competência (s) ” acaba por ser apenas direccionada de acordo as necessidades dos profissionais necessários no momento, recorrendo-se a prática da “*formação on Job*”, formação esta que é dada pelo chefe de equipa, e não por um profissional qualificado e capacitado para tal, cabendo a este a preparação dos novos profissionais a integrar na equipa dependendo isto da secção e do tipo de função para a qual os colaboradores são recrutados.

²² Conferir quadro em anexo 4.3

Ao analisarmos os *items* propostos para a elucidação da valorização da competência neste contexto preferencialmente nestas secções, verificamos que do ponto de vista dos colaboradores ficamos com a sensação de que nada é feito relativamente a competência quanto a sua valorização uma vez que:

-No que diz respeito ao maior grau de autonomia no trabalho individual por parte dos diferentes colaboradores, esta não existe. Assim foi possível verificarmos um certo distanciamento dos colaboradores em relação às situações profissionais que os envolviam. As tarefas a executar resolviam-se de forma mecânica, por estas serem repetitivas, o que sucede é que o colaborador acaba por não “dar um sentido àquilo que se faz”, o que é um aspecto contraditório da própria competência, porque do ponto de vista da autonomia é importante que quem executa uma função esteja em sintonia com a mesma, e que o resultado do seu esforço tenha e faça sentido para si. Este aspecto foi perceptível com base na observação que foi levada a cabo no terreno durante o tempo de permanência no contexto organizacional.

Mas, a par desta não autonomia, pede-se a responsabilidade do colaborador durante a execução do seu trabalho, “ *não temos autonomia para retirar nada mas responsabilidade para controlar porque somos responsabilizados pelo que produzimos*” como por exemplo “ *se o laboratório disser que um produto tem “ph” superior ou inferior ao que deveria ter, temos que recorrer ao director técnico “expatriado” para rectificação do produto*”.

Este é um aspecto “castrador” do ponto de vista da (s) competência (s) porque aliada a autonomia encontra-se a responsabilidade no exercício de uma função. Poderemos ser tentados a justificar esta não autonomia tendo em conta o baixo nível de escolaridade demonstrado pelos colaboradores, porém notamos na prática um perfeito domínio técnico aquando da realização de tarefas no decorrer do processo produtivo, demonstrado na realização de tarefas por parte dos diferentes colaboradores, porém o que sucede é que ao colaborador não ser dado espaço, uma abertura para que este possa demonstrar o seu real valor.

Com a inadequação dos recursos humanos no que diz respeito a autonomia no desempenho da sua função deparámo-nos assim com a abordagem da pouca ou senão quase

nenhuma importância que o recurso humano possui para a organização, não sendo considerado como elemento essencial no que se refere a eficácia da organização. Isto porém, não é vantajoso lucrativo sendo uma organização construída de raiz, e os recursos humanos a ela adjacentes deveriam encontrar-se em conformidade com a eficácia objectivos da organização uma vez que a mesma existe a quase uma década de maneira que, os recursos humanos a ela adjacentes se encontrem capacitados nas diferentes vertentes.

- Do ponto de vista das relações pessoais e profissionais é de facto notória a boa relação entre os diferentes colaboradores independentemente da secção, verificando-se assim um enorme à vontade entre os demais colaboradores, o que de certa forma facilita o bom desempenho profissional dos mesmos dentro da sua equipa e não só, isto independentemente da responsabilidade que lhe é exigida e da autonomia não concedida, uma vez que o espaço organizacional ser considerado como uma extensão da casa, notando-se a extensão de comportamentos mais associados à “rua” transportados para o local de trabalho.

Este aspecto faz com que o local de trabalho não seja tido com um espaço de lamentações mais de confraternização entre os diferentes colaboradores, aspecto que poderia ser tido em conta se, se praticasse uma gestão estratégica dos recursos humanos, podendo este bom ambiente criado no local de trabalho servir de incentivo criando mais dinamismos entre os diferentes colaboradores o que se reflectiria possivelmente no bom desempenho profissional.

- O trabalho em equipa é facilitado tendo em conta os laços de amizade forte sentido do colectivo, e protecção que se estabelecem entre os demais colaboradores e os chefes de equipa e por vezes até ao chefe de secção. Aliás este é um dos aspectos tidos em consideração e bastante generalizado pelos demais colaboradores associado ao conceito de competência (s) porque para os colaboradores basta que a equipa dê o seu melhor e, trabalhe para o cumprimento dos objectivos definidos *a priori*.²³

- Um outro aspecto prende-se com a capacidade de adaptação à mudança assim como a capacidade de comunicação elementos também caracterizadores da competência (s), não serem tidos em consideração pelos próprios colaboradores porque estes apenas obedecem o que se encontra definido. Consideramos ambos os aspectos importantes tendo em conta a problemática da competência pelo simples facto de que a partir de uma boa capacidade de

²³ Conferir quadro em anexo 4.7

comunicação serem criadas condições que possibilitam o constante aprender a aprender e tratando-se de uma indústria bastante jovem quer em existência cerca de 10 anos quer em termos de recursos humanos a ela adjacentes, força de trabalho bastante jovem; e estes aspectos ao serem apropriados pelos recursos humanos poderiam servir de base para criação de novas formas para cativar, motivar a força de trabalho.²⁴

Constatamos por um lado o pouco sentido de responsabilidade demonstrado por alguns colaboradores que se propaga a quase todos os domínios da actividade profissional. Daí que resulte difícil para algumas chefias intermédias e directas a relação com os demais colaboradores. Verificamos dentro deste quadro, situações em que o recurso ao “poder” ser utilizado por vezes como forma de intimidação quer por parte das chefias intermédias quer por parte de algumas chefias directas, porque segundo estas chefias *“é difícil trabalhar com estes homens”* e o cumprimento das normas tem que ser feito na *“marra”*.

É notório também por outro lado um certo protecționismo por parte de algumas chefias directas (sobretudo chefes de equipa e não só) em algumas situações, percebendo-se melhor a forte extensão dos laços de amizade e familiaridade e o forte sentido do colectivo existentes entre os demais colaboradores e que são transportados para o contexto organizacional.

Assim quando se criam situações constrangedoras dentro da equipa é tendência do chefe da mesma, proteger o seu colaborador, com discurso como *“eu conheço o meu pessoal sei que não é normal isto mas eu conheço é pai de família e não vou ser eu a prejudica-lo”*. Esta forma de protecționismo normalmente vai muito além da simples amizade e caminhando muitas das vezes no sentido de não se importar com as consequências de determinadas situações para a própria organização porque existe já a percepção por parte dos colaboradores, muitas das vezes incentivado de forma (in) directa, por algumas chefias directas (o que não deveria ser feito uma vez que estes também fazem parte da hierarquia na organização) de que *“eu apenas sirvo para produzir”*.

A questão da não pertença a organização é visível uma vez que existe um fraco sentido de responsabilização, responsabilidade na execução de tarefas, pese embora o vínculo profissional existente que para muitos é permanente, porque muitos encontram-se na

²⁴ Conferir quadro em anexo 4.8. Conferir também quadro em anexo 4.2.

organização desde a sua implementação no terreno, e mesmo assim é notório um certo distanciamento por parte dos colaboradores em relação as tarefas a executar.²⁵ . Sendo difícil para muitos colaboradores ou senão mesmo nenhum “vestir a camisola da empresa” porque estes apercebem-se do tratamento diferenciado que é praticado no seio organizacional, e que eles apenas servem os objectivos da organização e esta não os compensa de uma forma satisfatória, pese embora as compensações sociais que a organização faculta aos seus colaboradores resultando isto na instrumentalização dos mesmos.

Esta instrumentalização dos colaboradores por parte da organização é perceptível aos próprios colaboradores em parte porque os mecanismos sancionatórios acabam por ser muito rápidos e eficientes em comparação com os compensatórios (exemplo medicamentos chegam mais tarde), e segundo eles servem apenas para retirar benefícios sociais adquiridos, ou seja o que lhes é retirado retorna para a organização, não existindo uma explicação um esclarecimento do devido encaminhamento destes, após a sua retirada aos colaboradores. Nota-se perfeitamente que a comunicação interna ser deficiente dependendo do assunto em questão, porque como ficou referido em termos do cumprimento de sanções a comunicação é rápida.

Constamos uma excessiva divisão do trabalho, pese embora o total domínio técnico prático do funcionamento de alguns dos equipamentos, o que sucede na prática é que, no local de trabalho, tudo resultar de um domínio prático mecanizado, e rotineiro daquilo que se precisa e tem de se fazer, não resultando de um aprofundamento do que realmente é necessário como por exemplo: porque a caldeira tem de ferver a mais de 100°C? Que tipos de processos acontecem dentro dos tanques de fermentação? Isto resulta de difícil explicação por parte dos colaboradores e não só. Logo, se não se consegue explicar isto então que preocupações poderá ter o colaborador com o produto em causa? Assim tudo acaba por ser simplesmente encaminhado no sentido do cumprimento do dever, objectivos traçados a *prior* pelos superiores.

Fomos surpreendidos com a existência de um “*modelo híbrido*” que vai buscar elementos que sejam importantes no modelo antropocêntrico como a centralidade do factor

²⁵ Conferir tabela em anexo 4.9

humano, mas adaptados a realidade da organização naquele contexto. (melhoria de algumas condições no contexto para os colaboradores)

Este “modelo híbrido” tem uma base forte assente na lógica “taylorista” com a excessiva segmentação dos postos de trabalho mas com uma produção em massa, em grandes quantidades.

Porém o “modelo híbrido” ali praticado toca aspectos também presentes no modelo da competência ao promover a responsabilidade do colaborador durante o processo produtivo associada ao trabalho em equipa.

É notória a preocupação com o recurso humano assente na lógica “produtivista”, com recurso a rotatividade dos colaboradores nos seus postos de trabalho ao longo da secção, notando-se um perfeito domínio dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, porém esta rotatividade não é planeada surge apenas aquando da ausência de algum colaborador, ou aquando da paralisação de uma das linhas o que facilita a aprendizagem entre os demais colaboradores, ou seja fazendo e aprendendo simultaneamente.

Esta lógica “produtivista” também é bastante visível com a forte instrumentalização do recurso humano, o que contrasta com o aspecto “humanizado” que se transmite aos colaboradores por parte da organização, porque foram criados espaços dentro da organização que promovam e incentivem a permanência do colaborador no seu interior, espaços e serviços para a retenção dos mesmos na empresa.

Houve uma melhoria em algumas condições internas mas não existe um reforço no que diz respeito a promoção e valorização das competências dos recursos humanos com recurso a formação, ou a certificação do saber adquirido noutros contextos.

Porém este saber não certificado é aproveitado, “as competências transversais”, porque o colaborador tem que ser capaz de exercer a sua função com recurso aos equipamentos que a organização oferece, e como possui já um “*background*” de conhecimentos e experiências, facilita imenso a sua inserção desempenho e adaptação no contexto organizacional.

O que não é investido directamente no colaborador acaba por ser investido noutras formas de compensações²⁶. Pese embora o oferecimento destes espaços e serviços por parte da organização, ainda assim os colaboradores não se sentem pertencentes à organização.

Porém, este investimento nas formas de compensações como a criação de alguns serviços (refeitório, posto médico, acesso ao crédito, prestações sociais), não concorre para o incremento da motivação dos colaboradores, surgindo muitas das vezes como ponto de discórdia uma vez que nem todos beneficiam de igual tratamento, porque as práticas de recursos humanos encontrarem-se diferenciadas entre si.

É perfeitamente notória a coexistência nesta organização de políticas de gestão de recursos humanos diferenciadas entre si (entre os diferentes profissionais, quer seja em termos salariais e prestações sociais) e estas desestruturam o interesse por parte dos colaboradores ao se aperceberem do tratamento diferenciado que é praticado neste contexto.

O modelo aplicado nesta organização não resulta num modelo competitivo, pese embora o recurso humano esteja no centro, mesmo que seja numa lógica “produtivista”.

Nota-se a falta de políticas de recursos humanos que concorram para a promoção e incentivo da competitividade entre os seus colaboradores, uma política com elementos estruturais de importância para os mesmos, que os fizesse sair da indiferença, relativamente à organização em aspectos que envolvam o seu desempenho profissional.

Assim sendo acabamos por ser guiados apenas pelos resultados económicos, resultantes do desempenho profissional, traduzindo-se estes apenas no alcance, no cumprimento dos objectivos, metas da organização.

Não se percebe de um modo geral como cada colaborador chegou a alcançar tais objectivos que iniciativas foram tomadas, porque tudo é executado de acordo um determinado padrão, que é rotineiro; porém entre as equipas percebe-se devido ao cumprimento dos objectivos que se traduzem na produção visível, mas entre os colaboradores não se percebe se por ventura alguém trabalha mais ou não, porque o “sentido de colectivo” é bastante forte entre os elementos da equipa o que é bem visível tendo em conta os laços de amizade existente entre

²⁶ Conferir Capítulo IV Regulamento interno da Organização “Organização Regulamentar de Controlo de Acesso e Meios da Empresa. Artigo 15 “regalias sociais”; ponto 1: página 11.

os mesmos e o forte proteccionismo praticado não só entre os chefes mas também entre os diferentes colaboradores.

Resultando numa lógica “produtivista” com o fraco investimento nos seus recursos humanos, é notória a falta de preocupação com os aspectos de “segurança e higiene no trabalho” dos mesmos no exercício da sua função como consequência da falta de políticas de recursos humanos adequadas.

A fraca implementação de políticas que ressaltem a existência de um serviço desta natureza “higiene e segurança no trabalho” dentro do contexto organizacional é nula, de modo que, não existe um trabalho preventivo de aspectos” relativo às questões de segurança, acidentes de trabalho, higiene nos processos de produção elaborado em estreita colaboração entre estes serviços e os principais interessados os colaboradores.

Porém é notória a obrigatoriedade do uso de equipamentos, frisados também no regulamento interno²⁷, contudo, a qualidade dos mesmos é referenciada por muitos colaboradores como sendo não adequada para o tipo de trabalho executado, e quando muito a referência a inexistência de equipamentos de protecção e segurança propícia a que surjam comportamentos de negligência por parte de alguns colaboradores no desempenho da sua função, ao se aproveitarem desta situação colocando em risco a sua saúde e consequentemente a qualidade do produto.

Um outro aspecto prende-se com o facto de ser uma indústria onde o recurso aos produtos químicos ser frequente e a falta de equipamentos de protecção individual, não diríamos que dificulta mas que é inquietante sobretudo devido as consequências (como queimaduras e inalação de substâncias tóxicas) provenientes destes químicos.

Mas, os próprios colaboradores acabam por permitir tais situações quando executam as funções sem o recurso ao uso de equipamentos de segurança, afirmando mesmo que *“realmente com cuidado faz-se o trabalho, mas é preciso ter segurança, equipamentos de protecção com qualidade para executar o trabalho”* (falando das condições de trabalho), entretanto eles têm noção das situações de risco a que se encontram submetidos, mas, segundo os mesmos, *“apenas trabalham porque precisam”*.

²⁷ Conferir Capítulo IV do Regulamento Interno da Organização “Organização Regulamentar de Controlos de Acesso e Meios da Empresa; Artigo 13; ponto 7:página 10.

É uma indústria basicamente dominada fortemente pela força de trabalho jovem e masculina.²⁸

A insuficiente presença feminina neste contexto é justificada pelo facto de se “*trabalhar por turnos*”, e pela existência de “*trabalho pesado*”. Porém ainda nota-se muito o estigma associado à mulher enquanto “*dona de casa*” de maneira que o discurso para justificar a ausência das mesmas nestas secções ser do tipo “*senhora dona de casa entrar às 23 e sair às 7 da manhã quando têm família*”; Ainda assim a inexistência destas no contexto organizacional acaba por ser justificada também como sendo uma distração no local de trabalho entre os operadores que são maioritariamente homens e jovens.²⁹

Um outro aspecto importante a ter em conta prende-se com o recurso às constantes baixas médicas por motivo de doenças. O posto médico criado para auxiliar no combate às situações de doenças e acidentes de trabalho acaba por servir de subterfúgio para muitos colaboradores, sobretudo no que toca ao recurso às baixas médicas o que não deixa de ser contraditório, uma vez que o posto médico deveria servir para minimizar o recurso a estas situações.

O recurso humano acaba por ter um custo para a empresa, não custos associados a formação para promoção de competências ou certificação e valorização das mesmas, mas custos associados a garantia de “boas” condições para os colaboradores no contexto organizacional.

Desta feita cabe ao próprio colaborador a mudança da sua postura face ao trabalho, valorizando, aumentando e diversificando as suas qualificações e competências e trazendo estas para a organização se bem que a mesma não as valoriza; porém a intenção final é a procura de algo melhor, e os que permanecem neste contexto organizacional com estas condições após a conclusão dos cursos, formação prende-se com o facto de possuírem outra fonte de rendimento, como constatamos por parte de alguns colaboradores que prestavam serviço a esta empresa e a outras instituições e não só.

²⁸ Conferir quadro em anexo 4. 10

²⁹ Conferir quadro em anexo 4.10

Sendo uma fábrica construída de raiz é notória ainda a qualidade de alguns dos equipamentos o que não justifica na maioria dos casos e das vezes a sua pouca rentabilização, não existe uma preocupação no antecipar de acontecimentos, visto que os colaboradores não possuem condições (formação) técnicas credenciadas permitidas para tal.

De um modo geral o aspecto da negligência, acaba por ser transposto também para as situações de trabalho porque muitos não assumem as responsabilidades que lhes são exigidas, durante o exercício da sua função. Afirmarções como “*eu já não confio nos meus operadores porque a pessoa manda um serviço mas eles dificilmente fazem-no completamente*”, acrescentando ainda que para muitos colaboradores o local de trabalho acaba por ser um espaço só para “*comer e beber*”.

Nota-se um descontentamento por parte dos colaboradores em relação aos serviços de gestão de recursos humanos pela falta de transparência em relação a algumas decisões tomadas na empresa que os afectam. Muitos colaboradores gostariam de ver discriminadas as despesas que a própria organização tem com cada um dos colaboradores “*queremos mais transparências com os gastos que nos envolvam*” frases como estas são constantemente proferidas pelos colaboradores; “*os recursos humanos e os serviços gerais protegem mais o interesse da fábrica que o do operador*” estes são alguns dos desabafos de colaboradores que sentem que esta parte da organização não se preocupa com eles como deveria, demonstrando assim a falta de confiança dos colaboradores em relação aos serviços de recursos humanos e gerais.

Um outro aspecto importante prende-se com a existência já nesta organização de um modelo de avaliação de desempenho que é efectuado a todos os colaboradores das secções constituintes da nossa amostra, porém, a explicitação dos objectivos desta avaliação de desempenho não são clarificados. Assim para os colaboradores de um modo geral, este mecanismo de avaliação apenas existe para os punir e só tem repercussões em termos salariais porque não existe praticamente um objectivo definido, traçado e explicado aos mesmos, de forma clara, sobre a importância e o objectivo deste instrumento de recolha de informação neste contexto organizacional, pese embora o trabalho dos colaboradores ser efectuado tendo em conta o cumprimento de objectivos traçados a *prior*.

O desempenho individual acaba por não ser avaliado correctamente tendo em conta o perfil de competências que o colaborador possui porque por um lado não está descrito em nenhuma das competências exigidas para o posto de trabalho que eles ocupam e por outro não existe formação para que depois se possam avaliar os resultados da mesma, assim os colaboradores acabam apenas por ser avaliados tendo em conta o grau de execução do seu trabalho, com base no cumprimento dos objectivos definidos *a priori*.

É importante que seja frisado sobretudo para os colaboradores a repercussão positiva que um mecanismo de avaliação de desempenho pode ter para a organização, se for bem delineado e com objectivos bem definidos e principalmente saber o que avaliar.

De um modo geral todos estes factores associados sobretudo o não investimento no recurso humano acaba por se reflectir no próprio desempenho profissional do colaborador reflectindo-se no incumprimento dos objectivos da organização

5-Conclusão

O objectivo deste trabalho foi a elaboração de um estudo mais compreensivo das competências associadas aos recursos humanos no contexto organizacional, uma vez que a competência resulta da mobilização de saberes empregues numa dada situação de trabalho, conforme o nosso referencial teórico, quadro de análise, como resultado da intersecção das características individuais, associadas às exigências do posto de trabalho, bem como a cultura organizacional e tipo de gestão; saberes apreendidos em fenómenos de cariz mais pessoal, como são as atitudes e comportamentos, porém visíveis apenas no desempenho da função e empregues sobretudo na resolução de situações problemas aquando do exercício da função.

A *competência* neste contexto encontra-se dependente da necessidade da organização o que não deixa de ser importante tendo em conta os custos a ela associados, assim esta só é fomentada quando há necessidade, daí a sua não promoção de forma continuada e a sua consequente não valorização certificada, o que nos remete para a pouca importância que o recurso humano enquanto elemento essencial para competitividade possui para a organização no alcance da eficácia organizacional.

Nesta organização observamos que a competência resulta de um saber fazer bastante prático, e menos criativo e autónomo por parte dos colaboradores. De certo modo não existe uma distinção, uma devida clarificação entre o emprego e o indivíduo que o efectua. Não existe uma elucidação do perfil de competências dos postos de trabalho o que dificulta a percepção do real valor do recurso humano para a organização.

Assim as hipóteses testadas neste contexto acabaram por não ser infirmadas, na sua íntegra. Tendo em conta as especificidades encontradas na organização como a falta de políticas activas e práticas de gestão de recursos humanos não existe uma preocupação por parte da empresa que se oriente no sentido duma valorização e/ou promoção da competência dos seus colaboradores neste contexto organizacional.

Tendo em conta o tipo de estrutura onde os poderes são emanados do topo para a base, e a própria especificidade do contexto local especialmente no que toca aos recursos humanos devido ao seu deficiente suporte de formação.

A produtividade não se associa a competência porque a competitividade não se impõe na sua plenitude uma vez que o contexto local ainda ser bastante fraco em termos competitivos, encontrando-se assim a produtividade apenas relacionada com o aumento do produto no mercado.

Não existe uma adequação entre os recursos humanos associados à empresa, com a estratégia da organização no que se refere ao desempenho económico-financeiro uma vez que a organização possui projectos bastantes ambiciosos para aquele contexto aliás projectos já em curso, e os recursos humanos encontrarem-se bastante subvalorizados tendo em conta os mesmos projectos. A falta de políticas activas de recursos humanos para adequação destes a realidade organizacional não é efectuada pelo departamento de recursos humanos, criando deste modo um desfasamento ao nível da eficiência que se traduz na eficácia da organização.

De um modo geral não se notam políticas activas e práticas de recursos humanos que impulsionem um bom desempenho dos mesmos enquanto elementos essenciais na procura da competitividade, no fundo os recursos humanos não são tidos como elementos importantes e “quicá” determinantes na procura e efectivação da competitividade, deste modo os próprios colaboradores não se revêem enquanto componentes essenciais na prossecução dos objectivos da organização.

Estudos e projectos de investigação efectuados durante uma década e publicados pelo *US Departamento of Labor 1993*³⁰ demonstram que existe uma devida relação entre as práticas de recursos humanos e os ganhos de produtividade; ou seja uma boa estratégia adoptada pelo departamento responsável pelos recursos humanos reflectir-se-á no bom desempenho da organização sobretudo em ganhos de produtividade.

A produtividade neste contexto organizacional encontra-se associada a necessidade de suprir apenas ausência de produto no mercado o “stock” não resultando este mecanismo, da competência do colaborador; basta produzir, de forma a cumprir os objectivos definidos a *prior*, resultando este mecanismo na instrumentalização do recurso humano tido apenas como

³⁰ Schuler Randall et al (1997) “Gestão de recursos humanos: Tomando Posição para o Século” XXI em Marques, Carlos Alves e Cunha, Miguel Pina(orgs.), *Comportamento Organização e Gestão*, 3 (2) pp.255-274.

um elemento utilizado como um simples meio ao serviço de outros para a prossecução da eficácia organizacional.

Ao mesmo tempo que se nota uma instrumentalização do recurso humano com incentivo constante ao cumprimento dos objectivos traçados *a prior*, nota-se também uma certa humanização dos mesmos recursos assentes nas bases fortes do “sentido de colectivo” que ali se presencia; Porque neste contexto organizacional como ficou patente nota-se a emergência de um modelo de gestão de recursos humanos “*híbrido*” com forte alusão a estas duas situações (instrumentalização e humanização) que nos remetem para alguns aspectos dos modelos de estruturação organizacional como o *just in time* o modelo da competência e mesmo o modelo antropocêntrico, ao trazerem o recurso humano para o centro das preocupações da organização porém sem uma estruturação de políticas e práticas de recursos humanos adequadas.

Hall num estudo sobre recursos intangíveis (1993) “ descobriu que o know-how dos empregados foi considerado pelos executivos de topo como um dos mais importantes contributos para o sucesso do negócio. Este facto apontou para uma clara necessidade de aumentar de forma contínua a quantidade e qualidade do stock do know how... através de formação... (ou) através de learning by doing”.³¹

A interdependência funcional entre recursos humanos e própria organização resultará no cumprimento da eficácia organizacional na medida em que, os stocks de conhecimentos provenientes dos recursos humanos servirem de mecanismos impulsionadores para a criatividade e consequente melhoria da qualidade do trabalho, conforme faz referência o estudo de “Hall” isto quando os recursos humanos são considerados e integrados como uma dimensão estratégica para o alcance da eficácia organizacional.

Contudo não é nosso propósito a criação de um determinismo dos recursos humanos em relação à estrutura organizacional, ou seja não basta geri-los tendo como preocupação apenas o seu desenvolvimento descurando-se da própria organização, porém, torna-se necessário a aplicação coerente destes sobretudo criando políticas e práticas de gestão de

³¹ Kamoche, Ken (2000) “ Gestão de recursos humanos: uma estratégia no contexto de uma visão de recursos - competências da empresa” em Cardoso, Carlos Cabral e Cunha, Rita Campos (orgs.), *Comportamento Organizacional e Gestão* 6 (2) pp. 251-273.

recursos humanos que dinamizem mais a organização, tudo isto em conformidade com os objectivos da própria organização e os constrangimentos resultantes da conjuntura.

O emprego deve ser produzido pelo colaborador que o executa, na medida em que este deve dar sentido aquilo que faz, quanto mais o emprego depender da capacidade de iniciativa responsabilidade e autonomia do colaborador maior a probabilidade deste se rever naquilo que faz e consequente empenho no cumprimento dos objectivos metas traçadas pela organização.

Porém ao não ser dado ao colaborador liberdade e iniciativa para criar, o trabalho passa a ser executado de forma mecânica, automática e repetitiva, criando assim um certo padrão na execução de tarefas e distanciamento em relação às mesmas.

Um aspecto positivo a ressaltar prende-se com a avaliação de desempenho neste contexto porém é fundamental elucidar os pressupostos sobre a qual esta assenta. A finalidade da mesma não deve apenas repercutir em termos salariais, mas como um instrumento de melhoria do desempenho dos próprios colaboradores no exercício das suas funções. Tendo por base a real avaliação do colaborador suas potencialidades para uma evolução, avaliando as competências no seu posto de trabalho e reais necessidades de que a organização possa futuramente necessitar, e para isso seria necessário traçar o perfil de competências dos postos de trabalho para uma posterior avaliação e fomentar mais a formação para a aquisição, promoção e valorização de competências dos colaboradores.

Assim compreendemos a necessidade que os colaboradores sentem sobretudo no que se refere a questão da promoção de forma continuada da competência, através da formação porque os mesmos percebem que são cobrados sem serem ensinados; mas do que “saber-fazer” é necessário neste contexto uma transformação “em saber o que fazer”; cumprindo deste modo o ponto 2 do Artigo 7 no capítulo III Direitos e Deveres Código de Disciplina Laboral de onde passamos a citar: “Tratar e respeitar o trabalhador como seu colaborador, e contribuir para a elevação do seu nível material e cultural e para a sua promoção humana e social”;³² porém não é feita uma aplicação directa deste pressuposto para a realidade dos

³² Conferir Capítulo III do Regulamento Interno da Organização “Direitos, Deveres e Disciplina Laboral Artigo 7º ponto 2, página 4.

diferentes colaboradores, e também não é exigido por parte do órgão que os representa (sindicato) o cumprimento de tais pressupostos.

É possível pedir responsabilidades aos colaboradores porém é necessário que a lhes seja dado espaço para a criatividade e autonomia no desempenho da sua função. E num contexto em que a competência técnica é “promovida” quando necessário, pensamos que o desenvolvimento destas quer pela “formação ou *learning by doing*” conforme faz referência Hall (1993) no seu estudo sobre “recursos intangíveis” deveria ser feito de forma continuada e cada vez mais aprofundada.

Num ambiente de constantes transformações e desafios para as organizações cabe à gestão dos recursos humanos a aplicação de políticas e prática de recursos humanos que se encaminhem no sentido de um maior desenvolvimento e competitividade das organizações.

Concluindo para um trabalho no futuro seria bom analisar se as condições verificadas neste contexto organizacional são extensíveis aos outros contextos organizacionais do mesmo grupo, uma vez que deste grupo fazem parte algumas fábricas de norte a sul do País o que seria interessante comparar se, se verifica diferença de tratamento entre os diferentes colaboradores como resultado de uma política de recursos humanos mais contingente ou se por ventura o tratamento é diferenciado tendo em conta a contextualização geográfica.

6- Bibliografia

Almeida, Paulo e Rebelo, Glória (2004) “ A Era da Competência - Um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho”, Lisboa RH Editora

Almeida, Paulo (2001) “Banca e Bancários Em Portugal - Diagnóstico e Mudanças nas Relações de trabalho” Oeiras Celta Editora

Arribas, Emílio Huerta (2002) “ Los desafios de la competitividad – la innovacion organizativa y tecnológica en la empresa española” Fundacion BBVA

Barata, Óscar Soares (coord.) (2006) “Temas e Problemas de Ciências do Trabalho” Lisboa Editora Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa

Barroso, Mário et al (2003) 1ª edição “Exercícios de Estatística Descritiva para as Ciências Sociais” Lisboa Edições Sílabo

Becker et al (2001) “The HR Scorecard: Linking People Strategy and Performance” Boston: Harvard Business School Press

Bilhim, João Abreu de Faria (2005) 4ªedição “ Teoria Organizacional Estrutura e Pessoas” Lisboa Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade Técnica de Lisboa

Bilhim, João Abreu de faria (2006) 2ªedição “ Gestão Estratégica de recursos Humanos” Lisboa Edições Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Lisboa

Boudon, Raymond (1985) 2ª edição “O Lugar da Desordem” Lisboa Editora Gradiva

Cardim, José Casqueiro e Miranda, Rosaria Ramos (2007) “O Universo das Profissões – Da qualificação às competências e à evolução profissional” Editor Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa

Carvalho, Ana Cristina de Almeida (2004) “A gestão da flexibilidade através da gestão de recursos humanos: o caso das grandes consultoras de gestão” Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão – Tese de Mestrado

Correia Gomes Anabela et. al (ano) “Gestão por Competências -Uma Vantagem Competitiva” em Vaz Ester e Meirinhos Viviana (org.) *Recursos Humanos: Das Teorias Às Boas Práticas-Os artigos de Investigação e Intervenção* Editorial Novembro

Castillo, Juan José e Kovács, Ilona (1998) “Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas” Oeiras Editora Celta

Castells, Manuel (2002) “A sociedade em Rede - A era da Informação: economia, sociedade e cultura” V. I Lisboa Fundação Calouste Gulbenkian

Ceitel, Mário (2006) 1ª edição “Gestão e Desenvolvimento de Competências” Lisboa Edições Sílabo

Courtouis, A. et al (1997) 4ª edição “Gestão da Produção”(Trad. Horácio Costa) revista e actualizada LIDEL Edições Técnicas Ltda

Chagas, Margarida Lopes (1995) “Estratégias de Qualificação e metodologias de Avaliação” Oeiras Celta

Chiavenato, Idalberto (2009) 9ª edição “Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações” Revista e actualizada Elsevier Editora LTDA

Chiavenato, Idalberto (1995) 5ª edição “Iniciação à Administração de Pessoal” São Paulo Editora McGraw – Hill

Chiavenato, Idalberto (1989/1991) “Recursos Humanos na Empresa” V 5 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, Desenvolvimento Organizacional Auditoria Recursos Humanos Banco de Dados e Sistema de Informação. São Paulo Editora Atlas

Cruz, José Maria Teixeira (2006) “Desenvolvimento Organizacional” em Barata, Óscar Soares (coord.) *Temas e Problemas de Ciências do Trabalho* Editora Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa

Da Camra et al (2007) 2ª edição “Novo Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial” Lisboa Dom Quixote

Dicionário de Língua Portuguesa Prestígio (2009) Porto Editora Plural Editores Abril Porto

Domingues, Leonel Henriques (2003) “A gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social Das Empresas” Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Felício, Maria José R. (2007) “ Competências de gestão e desempenho organizacional percebido: um estudo de caso na indústria portuguesa” Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Emprego, Tese de Doutoramento em Gestão com especialidade em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Filleau, Marie- Georges e Ripoull, Clotilde Marques (2002) 1ª edição “Teorias da organização e da empresa: das correntes fundadores às práticas actuais” Oeiras editora Celta

Faure Gilles (1991) “Estrutura, Organização e Eficácia da Empresa” Tradução Eduardo Saló Colecção Gestão Edições Cetop

Frazão, Lourenço (2005) “Da escola ao mundo do trabalho: competências e inserção sócio – profissional” Lisboa Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular

Freire, João (1997) “Variações sobre o tema Trabalho”Edições Afrontamento

Freire, João (2001) “ Sociologia do Trabalho – Uma Introdução”Edições Afrontamento

Giglione, Rodolph e Matalon Benjamin (2001/5) 4ª edição “O inquérito: teoria e prática” Oeiras Celta

Gonçalves, Maria José (2004) “ A aprendizagem organizacional nas estratégias de gestão empresarial” em Rebelo, José (director), *Trajectos Revista de Comunicação Cultura e Educação – Dossier A formação ao longo da vida, o encanto da fotografia*, Nº 4, Publicações ISCTE, Editora Notícias, pp. 101-109

Hill, Manuela Magalhães et al (2008) 2ª edição “Investigação por Questionário” Lisboa Sílabo

Kamoche, Ken (2000) “ Gestão de recursos humanos: Estratégia no contexto de uma visão de recursos-competências da empresa em Cardoso, Carlos Cabral e Cunha, Rita Campos (coord.) *Comportamento Organizacional e Gestão* 6 (2) Outubro pp.251-273

Kovács, Ilona (1990) “Qualificação Formação e Empregabilidade em *Sociedade e Trabalho* Nº4 p.9

Kovács, Ilona et al (1998) “Qualificações e Mercado de Trabalho” em *Edições Instituto do Emprego e Formação Profissional*

Mintzberg, Henry (2004) 3ª edição “Estrutura e Dinâmica das Organizações” (Trad. Amélia Salavisa Brooker) Publicações Dom Quixote

Le Boterf Guy (2004) “Construir as Competências Individuais e Colectivas: Resposta a 80 questões Ficheiros Pedagógicos para Professores Edições Asa

Lima, Marinús Pires de (1973) “O inquérito sociológico - problemas de metodologia” Coleção Cadernos GIS Lisboa

Lopes, Helena (1990) “Qualificação e Reconversão” em *Organizações e Trabalho* número 3 /4 Dezembro, pp. 91-101

Lopes, Margarida Chagas (1995) “Estratégias de Qualificação e Metodologia de Avaliação” Oeiras Celta Editora

Lourenço, João (2006) “Da mudança organizacional à certificação de competências” – Fórum sociológico, Nº15/16 (II Serie)

Ortsman, Óscar (1978) “Mudar o Trabalho – As Experiências os Métodos as Condições de Experimentação Social” Lisboa Edições Fundação Calouste Gulbenkian Lisboa

Pereira, Alexandre (2008) 7ª edição “SPSS Guia Prático de Utilização-Análise de Dados para as Ciências Sociais e Psicologia” Lisboa Sílabo

Pimentel Duarte (2007/2008) “Sociologia da Empresa, Textos de Apoio”, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Rego Arménio & Cunha Miguel Pina (2005) “Gestão transcultural de recursos humanos: dois arquétipos e uma proposta” em Cardoso, Leonor e Lourenço, Paulo Renato (orgs.) *Psychologica Revista de Psicologia das Organizações: questões e desafios da actualidade*. Faculdade de Psicologia Universidade de Coimbra Nº 38 pp. 209-224

Rodrigues, Maria João (1994) 2ª edição “Competitividade e Recursos Humanos - Dilemas de Portugal na construção europeia” Lisboa Edições Dom Quixote

Rocha, J.A. oliveira (1997) “Gestão de Recursos Humanos” Lisboa Editora Presença

Sainsalieu, Renaud (1997) “Sociologia da Empresa – Organização Cultura E Desenvolvimento” tradução Armando Pereira da Silva, Lisboa Editora Minerva

Serrano, António e Fialho, Cândido (2003) 2ª edição Gestão do Conhecimento – O Novo Paradigma das Organizações, Sistemas de Informação FCA” Lisboa Edições de Informática

Silva, Augusto Santos e Pinto, José Madureira (orgs.) (2005) 13ª edição “ Metodologias das Ciências Sociais” Porto, Edições Afrontamento

Sousa Sérgio (1999) “ Recursos Humanos e Tecnologias de informação” Lisboa FCA Editora de Informática

Suleman Fátima (2007) 1ª edição “O valor das Competências: um estudo aplicado ao sector bancário” Lisboa Livros Horizonte

Schuler, Randal e Jackson, Susan E. (1997) “Gestão de recursos humanos: Tomando posição para o Século XXI” em Marques, Carlos Alves e Cunha, Miguel Pina (orgs.) *Organização Organizacional e Gestão: Tendências e Antevistas*, Instituto Superior de Psicologia Aplicada 3 (2) pp. 255-274

Spencer Junior, Lyle M. & Spencer Signe M. (1993) “Competence at Work: Models for Superior Performance” New York John Wiley

Stewart Thomas Ceitil, Mário (1999) “Capital Intelectual - a nova riqueza das organizações” (trad. Joaquim António Nogueira Gil) Lisboa Edições Sílabo

Storey, John (1995) “Human Resource Management-A Critical Text” International Thomson Publishing Inc.

Sveiby, Karl Erik (1998) “The New Organizational Wealth” (Trad. Luiz Euclides Filho) Barret Koehler Publishers Ltda

Thomas, Jean (1997) “Competência (S) e Qualificação Profissional” em *Organizações e Trabalho* Nº 16/17 Dezembro 96/Jun.97 p.89-96

Wheatley, Malcom (1996) 1ª edição “A Gestão da Produtividade com Sucesso” (Trad. João Luís Gomes) Lisboa Editora Presença

Zarifian, Philippe (2003) “O Modelo da Competência : Trajectória Histórica, Desafios Actuais e Propostas” São Paulo Trad. Eric Roland René Heneault, Editora Senac