



Departamento de Sociologia

Estratégias empresariais e competências humanas em contexto de  
mudança  
- uma abordagem à GRH na R.A.M. -

Nídia Maria Freitas Teixeira

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Sociologia, Especialização em Trabalho e Emprego

Orientador:

Doutor Paulo Alexandre Pereira Alves de Almeida, Professor Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientadora:

Doutora Maria da Glória Carvalho Rebelo Alves de Almeida, Professora Associada,  
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Outubro 2011

## **RESUMO**

A sociedade contemporânea atravessa um período de profundas transformações económicas, políticas, sociais e culturais, as quais se refletem num processo de reestruturação organizacional. O impacto desta reestruturação exterioriza-se por meio de discursos, práticas e processos de racionalização organizacional. Num cenário altamente competitivo, os mecanismos estratégicos para atingir vantagens competitivas passa por um novo paradigma organizacional: Competências.

Assim sendo, a presente dissertação, embora enquadrada num ramo da Sociologia (das Organizações, Trabalho e Emprego), recorre aos contributos da Economia e da Gestão, procurando perceber se a postura estratégica e as práticas de gestão de recursos humanos adoptadas por empresas de sucesso, estão a acompanhar as exigências da nova lógica de mercado baseada nas competências.

Através da aplicabilidade de inquéritos, a 30 das melhores empresas da Região Autónoma da Madeira, procurámos apreender as respostas de adaptação elaboradas por este grupo económico em tempo de mudança.

**Palavras-Chave:** Competitividade, Região Autónoma da Madeira, Estrutura Organizacional, Postura Estratégica, Gestão de Recursos Humanos, Competências.

## **ABSTRACT**

The Contemporary Society is going through a period of great economic, political, social and cultural transformation, which has led to a process of organizational restructuring. The impact of this restructuring, manifest itself through speeches, practices and processes of organizational rationalization. In a highly competitive scenario, the strategic mechanisms to obtain competitive advantages have to go through a new organizational paradigm: Competences.

That said, the present dissertation, although encompassed in the branch of Sociology (of Organizations, Work and Employment), also relies on the Economics and Management contributions, to try to determine if the strategic posture and the practices of human resource management adopted by successful companies are accompanying the demands of the markets new skill based logic.

By surveying 30 of the top companies in Madeira Island, we aim to determine how this economical group has adapted in times of change.

**Key Words:** Competitiveness, Madeira Island, Organizational Structure, Strategic Posture, Human Resource Management, Competences.

## **DEDICATÓRIA**

Aos que sempre sonharam, inspiraram e apoiaram a minha formação académica e que, infelizmente, não podem presenciar em vida a conclusão da minha dissertação, à minha mãe, Magda Teixeira, ao meu tio, José Manuel Freitas e à minha avó, Teresa de Sousa.

Dedico ainda ao meu pai, Nelson Teixeira, ao meu irmão, Luís André e ao resto da minha família, os quais permaneceram como fonte de vida e de determinação.

## **AGRADECIMENTOS**

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Paulo Pereira de Almeida e à Professora Doutora Glória Rebelo, pela orientação, disponibilidade, incentivo e pela liberdade de acção que me deram, afirmando que sem as suas colaborações este trabalho não teria sido possível.

Queria por fim, agradecer ainda aos meus amigos, pelo incentivo, carinho e força recebido ao longo do período difícil em que decorreu a realização da dissertação, em particular e com muito apreço pela ajuda disponibilizada, ao Francisco Guerreiro e a Bruno Ferraz.

## ÍNDICE

ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E GLOSSÁRIO DE SIGLAS	v
1. Introdução	01
2. Entre a disseminação global e o ajustamento local: Concepção e Desenvolvimento de um grupo económico Regional	03
2.1. Uma introdução ao meio envolvente: Região Autónoma da Madeira	03
2.2. Contextualização da Problemática	08
3. Estruturas Organizacionais Emergentes: um Ensaio Estratégico	09
3.1. Transformações organizacionais: uma análise sociológica	09
3.2. Vantagem Competitiva: Um Imperativo Estratégico Empresarial	12
4. Gestão de Recursos Humanos e Competências: uma análise centrada na aprendizagem e no desenvolvimento organizacional	17
4.1. “Novo” Paradigma Organizacional: Competências	17
4.2. Modelo competência: Orientação das práticas de GRH	21
5. Metodologia de Pesquisa e Trabalho de Campo: Conceitos Essenciais	27
5.1. Conceitos Operativos	28
5.2. Hipóteses Explicativas	33
5.3. Métodos Escolhidos	33
5.4. O terreno de recolha da Informação e Amostra	35
6. Análise de Resultados	39
7. Considerações Finais	51
Bibliografia	53
Anexos	I

## **Lista de Quadros**

Quadro 1.2. Região Autónoma da Madeira – 2008	07
Quadro 2.3. Mudança para uma Empresa do século XXI	11
Quadro 3.3. Factores Estratégicos Empresariais do século XXI	15
Quadro 4.4. Mudança Paradigmática	18
Quadro 5.4. Transição da lógica do posto de trabalho para a Competência	24
Quadro 6.5. Conceitos e Dimensões	35

## **Lista de Figuras**

Figura 1.6. Fatores Críticos de Sucesso	39
Figura 2.6. Frequência das Atividades de planeamento	40
Figura 3.6. Fonte de informação para a tomada de decisão	42
Figura 4.6. Ambiente de trabalho	43
Figura 5.6. Importância do fator cliente	44
Figura 6.6. Âmbito de atividade dos responsáveis pela gestão do capital humano	46
Figura 7.6. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	46
Figura 8.6. Atividade de aprendizagem e desenvolvimento	48
Figura 9.6. Competências-Chave	49

## **Glossário de Siglas**

R.A.M. – Região Autónoma da Madeira

GRH – Gestão de Recursos Humanos

FSC – Fatores críticos de sucesso

RH – Recursos Humanos

## 1. INTRODUÇÃO

“Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente; é o que melhor se adapta à mudança”

Charles Darwin (1858)

A desenvoltura metodológica a analisar centra-se no semblante da globalização, permeada de uma aguerrida concorrência internacional, acompanhada pela desregulamentação dos mercados, num cenário de maiores e mais diversificadas exigências por parte de clientes e investidores, em junção com a aceleração do ritmo de mudança no incessante surgimento de inovações tecnológicas, onde se “desenha” o atual contexto imposto às empresas na Região Autónoma da Madeira.

Na realidade, estas “pressões” estão a transformar em todo o mundo a natureza da produção, da organização do trabalho, do emprego, das organizações e muitos outros aspectos da atividade económica.

Perante tais sucedimentos torna-se imperativo para as empresas regionais, procurar novas formas de melhorar a sua qualidade, produtividade e rapidez de resposta ao mercado. Por outras palavras, de alcançarem novas formas de vantagens competitivas.

Neste sentido, os processos de gestão nas organizações não constituem exceção e vêm sofrendo mudanças em necessidade de adequação às exigências atuais. Com efeito, a vasta literatura na área de gestão tem apontado algumas das tendências adoptadas pelas organizações de sucesso, como a “condenação” de lógicas tayloristas, dando lugar a estruturas mais motivantes, reativas, participativas, informativas, e flexíveis, onde a desburocratização acompanha uma crescente importância das políticas de análise social e cultural dos recursos humanos. É nestas lógicas empresariais, que o capital humano assume a sua preponderância, palco central na postura estratégica e surge como fonte de vantagem competitiva.

Ora esta adequação das organizações ao novo perfil exigido pelas dinâmicas do mercado de trabalho, traduz-se numa gestão de recursos humanos baseada nas competências, como potencial resposta às transformações que emergiram nas empresas nas últimas décadas do século XX. É neste palco que se insere a presente dissertação.

A sua temática combina os contributos da Sociologia das Organizações, da Sociologia da Empresa, da Gestão, e da Gestão de Recursos humanos, sendo difícil definir claramente que contributos advêm de que ciências, sendo que as fronteiras entre estas ciências são muito ténues. Assim sendo, esta dissertação estando enquadrada num ramo da Sociologia

(Organizações, Trabalho e Emprego), irá procurar uma multidisciplinariedade, com intuito enriquecedor da presente investigação.

A finalidade do estudo consiste na reflexão da postura estratégica e na gestão de recursos humanos, compreendendo as diferentes concepções e práticas das mesmas. Partiu-se da hipótese de que as melhores empresas da R.A.M., perante a mudança para contextos turbulentos com acréscimo de incerteza e de complexidade, tal como de restrições, tendem a desenvolver comportamentos de “miopia estratégica” que retardam as reestruturações profundas na gestão de recursos humanos e na organização do trabalho que são, em geral, necessárias para construir novas vantagens competitivas, comprometendo a adaptação dos trabalhadores e das empresas às novas exigências de uma lógica do mercado baseada nas competências.

Para responder a esta finalidade, a metodologia de trabalho desenvolvida visava unicamente apreender a realidade existente, tendo-se escolhido o método dos inquéritos junto de empresas de notável sucesso regional.

A estrutura formal da presente dissertação assenta em três partes essenciais. A primeira respeita à abordagem teórica dos principais temas, a segunda descreve o modelo analítico e os procedimentos metodológicos e a terceira centra-se na análise dos resultados empíricos da investigação e nas principais conclusões.

Num primeiro momento, procuraremos, então, fazer o enquadramento teórico das principais questões da pesquisa. O primeiro capítulo funciona como um enquadramento ao contexto económico regional, seguido duma proximidade às questões organizacionais e estratégicas da atualidade. O terceiro capítulo, continua a contextualização da nossa temática, destacando agora a gestão de recursos humanos e o seu papel no campo das competências.

Numa segunda parte, o modelo analítico descreve o objecto e objectivos do estudo, bem como os principais conceitos, dimensões e indicadores, levantando suas hipóteses de pesquisa.

Num terceiro momento, apresenta-se e discute-se os principais resultados da investigação tendo em conta a sua base teórica de partida e objectivos.

Por fim, apresentam-se as principais conclusões e linhas futuras de pesquisa.

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E COMPETÊNCIAS HUMANAS EM  
CONTEXTO DE MUDANÇA  
- Uma abordagem à GRH na R.A.M. -**

**2. ENTRE A DISSEMINAÇÃO GLOBAL E O AJUSTAMENTO LOCAL:  
CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UM GRUPO ECONÓMICO  
REGIONAL**

**2.1. Uma introdução ao meio envolvente: Região Autónoma da Madeira**

“...a empresa é uma das instituições onde as especificidades nacionais, às quais acrescem as especificidades regionais e locais do sistema educativo, das relações profissionais e respectivas dinâmicas das associações empresariais e sindicais, das políticas de emprego, de educação e segurança social, entre outras, se constroem, se ativam, se recriam e se reconstroem.”  
(Thuderoz, 1997:108, em Parente, 2003)

No período compreendido entre 2008 e 2009 o mundo sofreu uma profunda e interconectada crise financeira. Com díspares consequências, repercussões, intensidades, em diferentes países e regiões, esta crise teve como uma das principais conseqüências o aumento do desemprego (FMI - World Economic Outlook, 2008). Como era referido pelo *The Economist*, as divergências existentes entre os economistas, consistia “no quanto pior esta situação poderia ficar” (2008).

Neste cenário a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estimou um aumento do número de desempregados, de 34 milhões em 2008, para 212 milhões em 2009. Em paralelo o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) sublinhava que até o final de 2010, as taxas de desemprego só tenderiam a aumentar<sup>1</sup> em todos os países. Analiticamente o caso português, não constituiu exceção.

Assim, tal como fora publicado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), a economia portuguesa sentiu os efeitos da crise económica e financeira mundial. Contraindo o seu PIB de 2,7%, adjacente a um decréscimo de 3,2% do sector empresarial (em relação a 2008), com uma taxa de desemprego a atingir o recorde máximo histórico de 10,1% no quarto trimestre

---

<sup>1</sup> Informações retiradas do “Espaço Global 3” Suplemento anual publicado pelo Instituto de Desenvolvimento Regional, Dezembro de 2010.

de 2009<sup>2</sup> e, ainda, com uma quebra de 9,3% no volume de negócios das empresas individuais. A economia portuguesa caracterizou-se em 2009 por um cenário de crise, onde os principais indicadores económicos evidenciavam sinais de desaceleração (INE, 2011).

Concomitantemente a transposição de um cenário de abrandamento económico sentido a nível global carece de ajustamentos analíticos quando se fala da Região Autónoma da Madeira. Nas palavras de Manuel Castells, “A estrutura da economia globalizada é produzida pela dinâmica que provém da competição entre agentes económicos e entre as localidades (países, regiões, áreas económicas) onde estão situadas.” (1997:103<sup>3</sup>). Em acrescento constata-se, que apesar da abertura de fronteiras, os sistemas de produção regionais tornam-se cada vez mais específicos (Berset et al., 2006), exigindo a elaboração de um enquadramento socioeconómico regional, uma vez que a preterição do mesmo poderá levar a resultados desfasados da realidade.

Perspectivar a dimensão económica da região, implica que se projete uma análise económica de cariz qualitativo e quantitativo. Em primeiro lugar, propõe-se que se pense esta região sob os seus pontos antagónicos, ou seja, suas características fortes e fracas.

A Região Autónoma da Madeira, segunda mais rica de Portugal, é um arquipélago dotado de autonomia política e administrativa, constituída pela ilha da Madeira (740,7 km<sup>2</sup>), Porto Santo (42,5 km<sup>2</sup>), Ilhas Desertas (14,2 km<sup>2</sup>) e Ilhas Selvagens (3,6 km<sup>2</sup>).

O seu desenvolvimento, e riqueza, deve-se a uma eficaz cobertura a nível da rede viária, de boas infraestruturas portuárias (no Caniçal e Funchal), e a um património natural, tal como paisagístico protegido, de grande valor e diversidade. As condições climáticas que se assumem favoráveis para a prática da maioria das culturas hortofrutícolas, as quais contribuem para o destaque da ilha enquanto produto turístico de elevada qualidade e reputação a nível internacional, são alguns dos pontos-chave desta região Portuguesa. Com uma estrutura demográfica jovem (comparando com a média nacional), e ainda, com uma zona económica exclusiva de grande dimensão, a RAM assume a sua preponderância a nível global<sup>4</sup>.

Com conotação menos positiva surgem alguns entraves sentidos pela região. Nesta categoria constata-se elevados custos de transporte, em conexão com ecossistemas frágeis, uma

---

<sup>2</sup> Valor superado pelo 4º trimestre de 2010, com uma taxa de desemprego nacional a atingir os 11,1% - Publicado pelo Boletim Mensal de Estatística, do Instituto Nacional de Estatística, 2011.

<sup>3</sup> Traduzido pela autora.

<sup>4</sup> Baseado no “Plano de Desenvolvimento Económico e Social 2007-2013”, Direção Regional de Planeamento e Finanças, R.A.M., 2006.

estrutura agrária de “minifúndio” e níveis de eficiência de serviços e de equipamentos abaixo do desejado, devido à dimensão territorial da região, acompanhados por uma dispersão de um padrão de povoamento diferenciado. A atividade de pesca reduzida a um número limitado de espécies e vulnerável às flutuações migratórias, juntamente com uma excessiva concentração nos operadores turísticos internacionais e no turismo hoteleiro com um público-alvo de elevada taxa etária, constituem outros dos parâmetros a destacar-se. Por fim, e com uma ligação direta aos objectivos do presente projeto, surge ainda a questão da região caracterizar-se por sectores económicos tradicionais, com pouca iniciativa competitiva e fraca visão estratégica a nível organizacional e ao nível de captação de novos mercados (DRPF, 2006).

Os dados avançados pelo Ministério do Trabalho em 2007, apontam para um país com uma realidade empresarial pouco qualificada. Concretamente, o tecido empresarial no território português era formado na sua maioria por empresários com o equivalente ao antigo 9º ano (27%) e escolaridade obrigatória (23%) (Ferreira, 2010). A região da Madeira não constituía exceção. Tal como referiu Relvas (2007), no período de 2006 a 2008 a maioria dos empresários ou sócios gerentes de micro empresas madeirenses, possuíam níveis de qualificação muito baixos, isto é, 58% possuía um nível igual ou inferior ao 3º ciclo do ensino básico, onde apenas 19% completara o ensino secundário, estando o término do ensino superior apenas nos 20%.

Responsáveis por 92,7% do Volume de Emprego, os trabalhadores por conta de outrem (TCO's) traçam um grupo igualmente pouco qualificado. Os dados retratam uma força de trabalho onde predomina o 3º ciclo do ensino básico (24,3%), e onde a formação superior (embora tenha vindo a aumentar o seu peso em relação ao ano transacto de 0,5%) assume valores baixíssimos (8,6%).

Com uma população ativa rondando os 126,1 milhares de habitantes, e com uma taxa de atividade que assume os 51,2%, a R.A.M., à semelhança nacional, arroga a preponderância económica através do sector terciário. Assim, o sector dos Serviços assume o maior peso na economia regional, nomeadamente em termos de Ativo Líquido (65%), Capital Próprio (66%), *Cash-Flow* (68%), Número de Trabalhadores (68%), destacando-se ainda na representatividade em termos de Volume de Negócios (45%) e VAB (59%). Segundo o PDES (“Plano de Desenvolvimento Económico e Social da R.A.M., para 2007-2003”, 2006), “A evidência da consolidação da terciarização da economia regional demonstra que a R.A.M. tem vindo a seguir a tendência das regiões mais avançadas, onde o paradigma de desenvolvimento económico assenta principalmente na prestação de serviços.” (PDES, 2006:104).

Uma estrutura empresarial localizada maioritariamente, no concelho do Funchal (57,6%), predominantemente constituída por unidades de pequena dimensão, em específico, micro empresas (com menos de 10 pessoas ao serviço - 82,0%), de natureza jurídica, tendencialmente, assumida pela forma de sociedade por quotas (76,6%), e ainda com uma preponderância para as atividades ligadas ao Comércio (26,7% Empresas, com 21,4% pessoas ao serviço) e à Construção (17,3% Empresas, com 15,5% pessoas ao serviço), são os apuramentos retirados das estatísticas publicadas nos Quadros de Pessoal, relativos a 2008 (Direção Regional do trabalho, 2008).

Com níveis inferiores à média nacional, os baixos índices de desemprego na R.A.M., registados ao longo dos últimos anos, destacam-se nas informações retidas pelo Instituto Regional de Estatística (2008). Seguindo esta fonte, o número de desempregados (8.530 indivíduos) destaca-se, estatisticamente, por um grupo maioritariamente masculino (54,5%), de idade adulta (25-34 anos) e com qualificações muito parcas (1º ciclo do ensino básico). Contudo, e apesar de uma tendência negativa, a taxa de desemprego da região (6%) mantém-se num nível baixo se for comparada com as médias nacional e europeia que se situaram em 7% e 7,6%, respectivamente (IDR, 2009:35).

Sob outro prisma, a região assume valores mais elevados em relação à média da União Europeia a 27 países, se falarmos de taxa de emprego. Na realidade a média regional em 2008, situava-se nos 67%, mais 0,9 pontos percentuais que o ano transacto, sendo superior aos 65,4 % europeus.

Vejamos então a conciliação dos dados fornecidos:

## Quadro 1.2. Região Autónoma da Madeira - 2008

- População
- Total: 246,2 milhares de habitantes (116,2 milhares de homens; 130,0 milhares de mulheres)
  - Pop. Ativa: 126,1 milhares de habitantes
  - Taxa de Actividade: 51,2% (57,2% População activa masculina; 45,9% feminina)

- População Empregada
- Total: 118,5 milhares
  - Sector de Actividade Serviços: 78,8 milhares de trabalhadores (58,7% população feminina)
  - Situação na Profissão - TCO: 99,0 milhares de trabalhadores
  - **TCO'S**: 92,7% do Volume de Emprego
    - Vínculo Contratual Permanente: 80,6 milhares de trabalhadores
    - Habilitações: 3º Ciclo 24,3%; Ensino Secundário 22,7%; 1º Ciclo 22,6%.
    - Grupo Etário: 25-44 anos 60,8%

- População Desempregada
- Desempregados: 7,6 milhares
  - Número de trabalhadores despedidos: 199 indivíduos
  - Taxa de Desemprego: 6,0%

- Estrutura Empresarial
- Totalidade: 7 269 unidades (acréscimo 1,3% em relação a 2006)
  - Pessoas ao serviço: 72179
  - Tecido Empresarial: - / **10** pessoas ao serviço 82,0% (5 976); **100** / + pessoas 1,0% (63).
  - Localização: Funchal 57,6%
  - Actividade Económica mais significativa: “Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e Bens de uso pessoal e doméstico” 26,7% Empresas e 21,4% pessoas ao serviço. Seguido de “Alojamento e Construção” 17,3% Empresas e 15,5% pessoas ao serviço.
  - Natureza Jurídica: Sociedade por quotas 76,6%, Emp. Nome Individual 13,8%.

Fonte: Direção de Serviços de Estatísticas do Trabalho, Maio 2009 “Indicadores Sócio-laborais da Região Autónoma da Madeira, ano 2008” Secretaria Regional dos Recursos Humanos – Direção Regional do Trabalho.

Resumidamente, e recorrendo ao Programa Regional de Ações Inovadoras (2003), conseguimos destacar as principais condicionantes ao sucesso económico empresarial regional: o baixo índice educativo, formativo e cultural; a elevada desconfiança face às instituições e aos meios de comunicação social; a forte resistência à mudança, acompanhada por uma aversão ao risco; e ainda, os fracos níveis de exigência relativamente à produção e ao próprio consumo de bens e serviços.

## **2.2. Contextualização da Problemática**

A globalização tal como as profundas mutações sociais e tecnológicas levantam novos desafios à competitividade territorial. Em cada região concreta “os agentes confrontam-se com profundas transformações nas lógicas de funcionamento da economia, pondo em causa aquilo que estavam habituados e são colocados novos problemas. Esta realidade implica uma necessidade de repensarem as suas estratégias” (Costa, 2007:167).

Estas mutuações sociais e organizacionais, nas áreas laborais e do emprego, levam a que os conglomerados empresariais tendencialmente adotem modelos “*alternativos de empresa*”. Estes modelos são suportados pela ideia de integração do conhecimento e da qualidade nas atividades de produção e serviços (Rebelo, 2004) estando assim, cada vez mais presente, a ideia de que a qualificação dos trabalhadores produz valor acrescentado à posição competitiva das empresas (Kovács, 1999). Deste modo, e procurando perceber se o meio empresarial regional madeirense apresenta uma postura pró-ativa (Rebelo, 2004) de adaptação a um novo paradigma da gestão focalizado mais nos ativos intangíveis do que nos tangíveis (Hall, 1992), desligado das práticas tradicionais empresarias, em prol da atração de uma nova ordem que visa desenvolver e avocar valor acrescentado a um produto ou serviço (Ceitil, 2007), e tendo por base o desenvolvimento de processos e práticas que potenciem uma força de trabalho com mais conhecimentos tal como competências (Almeida, 2005), surge a nossa questão de partida. Mediante estas variáveis será que as melhores empresas da Região Autónoma da Madeira adoptam comportamentos e estruturas gestionárias que promovem a lógica da Competência?

### **3. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EMERGENTES: UM ENSAIO ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Transformações organizacionais: uma análise sociológica**

Desde os anos 90 que a literatura sociológica alerta para os múltiplos constrangimentos e transformações que vêm emergindo no terreno social e que exigem por parte das empresas estratégias de adaptação à pressão interna e externa, tal como à sua organização e estrutura (Stolerroff, 1992). Neste contexto assumia-se que a crise para além de destruir os modelos de trabalho tayloristas<sup>5</sup> era portadora de novas condições da recomposição socioeconómica (Almeida, 2005). Neste seguimento, toda uma variedade de experimentações sócio-organizacionais, como os grupos de expressão, as equipas de projetos, os círculos de qualidade entre outros aspectos, foi emergindo nas organizações (Cunha et al. 2006). Na realidade, as opiniões sobre as melhores maneiras de organizar e coordenar as atividades laborais têm vindo a variar acentuadamente nos últimos 250 anos (Cordery e Parker, 2007).

Assim verifica-se na década de 70 o surgimento da visão defensora da emergência de uma “sociedade pós-industrial” fundada na produção e no consumo de bens e serviços, onde o conhecimento tal como a informação constituiriam o eixo em torno do qual o crescimento económico e a estratificação social se organizariam, e, por conseguinte, toda esta dinâmica teria reflexões e se repercutiria não só ao nível da estrutura do emprego mas também na procura de competências. Esta visão societal é antevista pelos trabalhos de Bell (1974) e de Alain Tourraine (1970). Segundo a “previsão” destes autores, a sociedade “pós-industrial” substituiria o papel dominante dos operários industriais para profissionais técnicos altamente especializados e qualificados (Valente, 2005:7). Concomitantemente, e sorvendo de inspirações teóricas sobre as relações de poder discutidas por Crozier (1971) e Tourraine (1970), somos enriquecidos pelo alerta de uma crescente importância da informação e do conhecimento nestas sociedades. Características estas que seriam determinantes na diferenciação de acesso ao poder, tal como na estratificação psico-social dos grupos detentores do conhecimento e, consequentemente, dos recursos.

Reconhecendo todo este background histórico, e de uma forma mais sofisticada que no passado, assume-se que a sobrevivência das organizações, hoje em dia, continua ligada de

---

<sup>5</sup> Entenda-se o Taylorismo como sinónimo de “um padrão na teoria e prática de desenho do trabalho que privilegia ciclos de trabalho curtos e repetitivos, sequências de trabalho detalhadas e prescritas e a separação entre concepção e execução.” (Adler, 1999, in Cunha et al, 2006:58).

modo intrínseco à ideia da “colocação das pessoas certas, nos lugares certos” (Apolinário, 2010, Spencer e Spencer, 1993). Nas palavras de Almeida (2005) as transformações do trabalho que sucedem à “era taylorista” enfatizam um “...travail inteligent em que os indivíduos são convidados a mobilizar o seu potencial cognitivo.” (2005:52)<sup>6</sup>. Para Boyer (1987), atingiu-se o limite do fordismo, num sistema social em que as inovações desviam-se do modelo de produção estandardizado, “o trabalhador deixa de ser um mero instrumento de produção para ser considerado como ator” (Kovács, 1992, em Oliveira e Gama, 2002:74).

Assim a resposta das empresas aos desafios colocados pelas mudanças do mercado de trabalho passa por uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização do trabalho (Correia, 2002). Na realidade, às estruturas fortemente hierarquizadas vão sucedendo organizações flexíveis<sup>7</sup>, com reduzidos níveis hierárquicos (encurtando as vias de comunicação) onde a tomada de decisão, frequentemente associada a um todo organizacional, passa a ser substituída pela delegação de competências e por uma atribuição do poder decisório a equipas de trabalho (alargando os controlos e os apoios à autonomia) que se encontram em proximidade com os clientes (Câmara et al, 2007; Sainsaulieu, 1997; Parente, 2008; Herriot e Anderson, 1997, em Correia, 2002:42). Em suma, as contribuições clássicas sobre as organizações, Weberianas<sup>8</sup> (burocracia e divisão do trabalho) e Taylorianas<sup>9</sup> (especialização, trabalho à peça e despersonalização do trabalho), são suplantadas pela necessidade e emergência de novos modelos de gestão. Compreende-se portanto que os conceitos e as representações empresariais, tal como do trabalho e do emprego, que foram construídos desde o século XX são prática e evolutivamente colocados em questão (Firmino, 2002). Vejamos algumas das tendências da presente transição:

---

<sup>6</sup> Contudo alguns autores referem que é desde Taylor que se vem a enfatizar a ideia das organizações necessitarem de trabalhadores mais competentes a todos os níveis. Os princípios de seleção e de formação taylorista enfatizava o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas ao desempenho das tarefas operacionais de cada função, retendo assim o início da importância do fator humano (Winterton, 2005).

<sup>7</sup> Para Almeida (2005:91), estes espaços que exigem flexibilidade por parte dos atores, é facilitado com a noção de competência, enquanto orientação, pois “através da criação das famílias profissionais, tendentes a substituir os saberes específicos de uma profissão a importância do lugar de trabalho e dos saberes profissionais diminui em benefício de qualidades mais gerais.”

<sup>8</sup> Consultar a obra *The Theory of Social and Economic Organization*, de Max Weber (1922).

<sup>9</sup> Consultar o clássico *The principles of scientific management*, autoria de Frederick W. Taylor (1911).

Quadro 2.3. Mudança para uma empresa do século XXI

Características	Século XX	Século XXI
Organização	Pirâmide	Rede
Foco	Interno	Externo
Estilo	Estruturado	Flexível
Fonte de Força	Estabilidade	Mudança
Estrutura	Autossuficiência	Interdependência
Recursos	Físicos	Informação
Operações	Integração Vertical	Integração virtual
Serviços	Estandarizados	Personalizados
Alcance	Regional	Global
Inventário	Por trimestre	Por horas
Estratégia	Descendente	Ascendente
Liderança	Dogmática/Autocrática	Inspiracional
Motivação	Para competir	Para construir
Gestão de RH	Administrativa	Competências
Papel do Gestor	Passivo	Motivador/Analista

Fonte: Elaborado pela autora tendo por base os contributos de Byrne (2000:46), *in* Cunha et al. (2006:630), Gomes et al (2008) e José Bancaleiro (2004).

No processo, o desenvolvimento de novos modelos de empresa e de inovadoras modalidades de organização do trabalho tem provido da atenção por parte dos analistas sociais. Kovács (2002) procura agrupar as principais tendências de reestruturação empresarial cingindo-se à seguinte parametrização: Simplificação das estruturas empresariais, anexada a uma focalização sobre a atividade principal de valor acrescentado, com a externalização de outras atividades (“outsourcing”), juntamente com as ligações através de redes de informação (“networking”), de um grande número de empresas com dimensão reduzida e de trabalhadores por conta própria; promoção de autonomia, criatividade, participação e envolvimento por parte indivíduos; crescente substituição do contrato de emprego com duração indeterminada, por uma colaboração temporária determinada; e, por fim, substituição do princípio da organização pelo princípio do mercado, como mecanismo de coordenação das

atividades organizacionais (é este princípio que coloca as novas exigências de qualificação e de disposição por parte dos indivíduos na empresa), tem se verificado nas sociedades atuais<sup>10</sup>.

Como reforço deste conjunto de alterações a Comissão Europeia em 1997 (*Livro Verde*) lançou o debate sobre a renovação da organização do trabalho. Organicamente construiu-se um conjunto de características interligadas que sustentam esta “renovação organizacional”: hierarquias mais planas, horizontalização das estruturas, conteúdos funcionais mais ricos e diversificados, trabalho em equipa, autonomia na realização do trabalho, confiança nas relações laborais, envolvimento e participação dos trabalhadores, e por último, a centralidade das competências. No raciocínio de Kovács (2002) o mundo do trabalho apresenta uma nova vaga de racionalização, a chamada racionalização flexível, onde as formas de organização das estruturas produtivas, as relações de trabalho e as competências dos recursos humanos, visam conferir às empresas uma capacidade de adaptação às mudanças.

### **3.2. Vantagem Competitiva: Um Imperativo Estratégico Empresarial**

Partindo da noção de competitividade sob o contributo de David Ulrich (1997) compreende-se que o posicionamento das empresas, na competitividade, tem de ir além de factores tradicionais, como o custo, a distribuição, a tecnologia e as características do produto em si. Existe uma necessidade de procurar identificar outros traços valorizados pelos consumidores. O papel da estratégia empresarial é neste sentido determinar como a empresa irá estender os seus recursos num ambiente competitivo específico e satisfazer os seus objectivos a longo prazo, ao mesmo tempo que se organiza para implementar continuamente essa estratégia (Grant, 2008). Atualmente o seu papel deixou de ser um luxo passando a ser uma necessidade de sobrevivência (Porter e Montgomery, em Gonçalves et al., 2003), sendo que “...de forma mais ou menos sofisticada, todas as Empresas dispõem de um plano estratégico...” (Câmara et al, 2007:337).

Revemos, frequentemente, na literatura gestionária, nos demais jornais e revistas científicas, artigos sobre empresas cujos desempenhos são superiores, associadas ao reflexo de uma boa

---

<sup>10</sup> Atenção, estas mudanças a nível organizacional apresentam igualmente aspectos negativos, “A filosofia de gestão hierárquica e burocrática, num sistema que recompensava a lealdade a um patrão, foi substituído pelo efeito de precarização do emprego para o “sentimento (quase) generalizado de que um posto de trabalho não é para a vida.” (Rebelo, 1999:79). Conceitos como flexibilização laboral são colocados na ordem das discussões académicas, pela sua “dupla face” enquanto instrumento enriquecedor para a gestão dos RH (Rebelo, 2004; Almeida, 2005).

compreensão das questões estratégicas e da condução de um processo consequentemente de reflexão, decisão e ação, que vai da análise e formulação até à implementação e controlo, de uma determinada estratégia (Carvalho, et. al, 2008). Entende-se neste sentido, estratégia como os meios (planos, políticas e princípios que guiam e unificam um número de ações específicas) pelos quais os indivíduos ou as organizações alcançam os seus objectivos (Grant, 2008) conforme eminentes autores: Chandler (1962), Ansoff (1965), Katz (1970), Andrews (1971), Steiner e Miner (1977) e Quinn (1980) respectivamente.

A ligação entre estratégia e sucesso provém dos demais campos onde se exige um maior empenho humano. Quer abordemos questões ligadas a guerras, a jogos (xadrez), a políticas, a desporto ou a negócios, a constatação geral é que muito raramente o sucesso dos indivíduos surge do mero acaso. Muito pelo contrário, este provém de uma gestão que refletiu eficácia (Grant, 2008; Nicolau, 2000, 2001; Freire, 2008).

São vários os factores apontados como sinónimo aquisição de sucesso empresarial. Contudo, e segundo Grant (2008), o que une essas perspectivas é a ideia que para alcançar o sucesso estratégico uma organização necessita de clarificar os seus objectivos, compreender o ambiente competitivo que a rodeia, avaliar os seus recursos presentes e concretizar a efetiva implementação. Na realidade, estes factores são reorganizados em duas dimensões: ambiente organizacional e ambiente envolvente (Freire, 2008).

Deste modo analisar as teorias da estratégia empresarial que abordam a questão da vantagem competitiva implica uma divisão conceptual. Para algumas teorias a vantagem competitiva surge como um atributo de posicionamento exterior à organização. Este deriva da estrutura do sector, onde se encontra inserido, da dinâmica da concorrência e do mercado (Porter, 1980). Com conotação antagónica, assumem-se as teorias que consideram a performance superior de uma empresa, primeiramente, como resultado de características internas da organização (Lopes e Suleman, 2000, Sainsaulieu, 1997, Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Um dos modelos conceptuais mais difundidos para a análise da vantagem competitiva opera nos trabalhos primordiais de Edward Mason e Joe Bain. De acordo com estes autores, a performance de uma organização num determinado sector, depende do comportamento (estratégia) de vendedores e compradores relativamente à fixação de preços, dos níveis de cooperação e de competição (entre as empresas), das políticas de pesquisa, de investigação e de desenvolvimento, tal como da publicidade e do investimento realizado por parte da empresa (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Nasce a partir do constructo teórico destes autores, durante os anos 70 e início da década de 80, o contributo neo-estruturalista de Michael Porter<sup>11</sup> (1980) sobre as fontes de produtividade em ambiente empresarial. Este autor destaca-se ao admitir que uma empresa poderia assumir um desempenho superior às restantes através da adopção de uma das três estratégias genéricas: liderança de custos (apresentando um produto e/ou serviço, igual e/ou idêntico à concorrência a baixo custo), de diferenciação (um preço mais elevado por um produto e/ou serviço único, excedente valor sobre a concorrência) e de foco (por meio da diferenciação ou do custo a empresa assume um segmento de mercado específico). Para este autor “O objectivo de uma estratégia competitiva, de uma empresa, posicionada num determinado sector de atividade, consiste em encontrar a melhor posição que, permita-lhe defender-se da melhor maneira contra essas forças competitivas” (Porter, 1980: 4).

Com orientação alternativa à posição dominante da organização industrial surge então, também nos anos 80, a teoria baseada nos recursos<sup>12</sup> (Sainsaulieu, 1997; Gomes et al., 2008).

Das quatro tradições teóricas que atualmente sustentam o campo da Sociologia das Organizações, nomeadamente, a institucionalista (embora com algumas variantes), a ecologia organizacional e a análise de redes sociais, destaca-se para a presente dissertação as influências da teoria baseada nos recursos (Haveman e Khaire, 2006).

A teoria baseada nos recursos tem vindo a apetrechar-nos de um conjunto teórico e racional sobre o potencial papel dos recursos humanos enquanto ponto estratégico de uma empresa (Wright & MacMahan, 1992). A ideia de que uma organização constitui uma vantagem competitiva e uma performance financeira acima da média tem fundamento na criação de recursos internos valiosos e inimitáveis apelando, conseqüentemente, para a importância estratégica dos recursos humanos (Becker, 1996, Becker e Huselid, 2006).

Os principais teóricos que seguem esta teoria aplaudem a capacidade para implementar estratégias enquanto um recurso e fonte de vantagem competitiva (Becker, 1964, 1996). Entenda-se recursos como ativos tangíveis (ativos físicos e financeiros) e intangíveis (marcas,

---

<sup>11</sup> Principal impulsionador da Escola do Posicionamento. Este autor define que a natureza da competição deve ser analisada em função de cinco forças competitivas: da rivalidade entre os concorrentes; das ameaças de novos entrantes; da pressão de produtos/serviços substitutos; do poder de negociação dos fornecedores; e do poder de negociação dos compradores (Carvalho et al, 2008).

<sup>12</sup> Os trabalhos da corrente teórica designada pela expressão “estratégia baseada nos recursos” assume-se na literatura de Edith Penrose (1959). Esta autora procurou chamar atenção de economistas sobre a necessidade de centrar a pesquisa do padrão ótimo de desenvolvimento das competências da equipa de gestão das empresas. Reflexão inspiradora para ilustres autores como Henry Mintzberg (Lopes e Felício, 2005:79).

reputação, cultura, conhecimentos, etc.) que constituem as empresas e que existem para o desenvolvimento e implementação das estratégias (Nicolau, 2002).

Procurando enquadrar esta problemática na atualidade recorre-se ao contributo de Medeiro (2000). Este autor assume que a conjuntura atual leva as organizações a adotarem uma “estratégia pelas competências” passando para uma preocupação acentuada sobre a qualidade da estratégia, ou seja, pela centralidade do debate sobre a adopção de posicionamentos adequados para a empresa. Tal reflete-se na procura do melhor produto, para nichos de mercado específicos, tal como no aumento da proximidade com os clientes, transpondo-se numa constante observação da concorrência e de todas as perspectivas de descontinuidade tecnológica, e, ainda, imprimindo uma cultura que enfatize todo um conjunto de suportes que encaminhem a organização para o futuro e para a pró-atividade. Estas premissas são posturas organizacionais essenciais na adopção de uma “estratégia pelas competências” e, conseqüentemente, de alcance de uma performance augurada (Becker e Husselid, 2006).

Vejamos então, em suma, quais são os factores críticos estratégicos, mais recalcados pela literatura gestonária, quando se retrata a competitividade atual:

Quadro 3.3. Factores Estratégicos Empresariais do Século XXI

	Qualidade	Fidelização do Cliente
FATORES	Nicho de mercado	Redução de Custos
ESTRATÉGICOS	Inovação tecnológica	Inovação de Serviços/Produtos
	Aconselhamento e Assistência	Diversificação dos Mercados
	Personalização do Cliente	Reputação da Empresa
	Cumprimento de Prazos	Redes entre empresas

Fonte: Elaborado pela autora tendo por base os contributos teóricos de Almeida (2005), Pinto (2003), Carvalho (2008), e Freire (2008).

Carvalho (2005:37), enriquece-nos, postulando que esta perspectiva sobre os recursos, permite-nos perceber que os recursos humanos são potencialmente valiosos, raros e dificilmente imitáveis ou substituíveis. Neste seguimento, o valor estratégico da GRH consiste na capacidade estratégica para assegurar que os RH adquiram e desenvolvam competências ao longo do tempo. Comprova Rebelo (2004), afirmando que a tendência atual das companhias líderes de mercado consiste num planeamento estratégico que tem por base o conceito de competências estratégicas.



## 4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE CENTRADA NA APRENDIZAGEM E NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL

“A importância da temática das competências e a emergência do modelo das competências é a resposta ao nível teórico-prático da gestão dos RH às transformações que emergiram no trabalho, no emprego e nas empresas nas últimas décadas do século XX...”

(Parente, 2001)

### 4.1. Novo Paradigma Organizacional: Competências

Cronologicamente o conceito de competência surge pela primeira vez nos finais da Idade Média. Associado essencialmente à linguagem jurídica esta concepção reportava-se à faculdade atribuída a alguém, ou a uma instituição, com intuito valorativo. Por continuidade, e com uma conotação mais genérica, o termo acresce, hoje em dia em contexto de senso comum, de uma função de qualificação individual, ou seja a capacidade de um indivíduo realizar um determinado trabalho (Isambert-Jamati, 1997, em Ceitil, 2007).

Sob um domínio sociológico este conceito é analisado e discutido em torno do debate: qualificação e “novas competências”. Neste exercício Parente (2008) afirma que o surgimento desta expressão advém da necessidade de dar conta da dimensão organizacional que envolve a formação e o desenvolvimento de competências sobre um ângulo implícito, informal e relacional, que o conceito de qualificação “obscurece”. Almeida acrescenta que tal como a noção de qualificação surgiu na década de 50, enquanto referencia de um conjunto de qualidades de um determinado assalariado, “a noção de competência surge no final da década de 1980 para traduzir um trabalho social intenso de rearticulação dos modos de performance empresarial e das capacidades individuais que estas valorizam” (2005:91). Em simbiose Zarifian (1998) acrescenta que a competência irá pressupor uma dimensão relacional, do trabalhador com os seus pares, especialistas que consulta, seus instrumentos, rede de clientes e fornecedores e, ainda, com o apoio do suporte institucional onde se encontra inserido. É assim que se verifica uma mudança paradigmática, a “emergência do modelo da competência” (Almeida, 2005:93)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Na ótica de Almeida (2005), a emergência deste modelo justificou-se essencialmente pela necessidade de alterações no sistema educativo: aquisição de competências em detrimento dos modos rígidos de construção dos diplomas profissionais.

Quadro 4.4. Mudança Paradigmática

	Qualificação	VS	Competência
Ênfase	Julgamento		Ação/Mobilização
Finalidade	Legitimidade Formal		Eficácia dos Resultados
Conteúdo	CrITÉrios Legais		Processos e Capacidades

Fonte: Baseado na literatura realizada.

Concomitantemente na teoria de Parente (2003, 2008), uma atividade de trabalho constitui-se pela lógica dos sujeitos (saberes, atitudes, traços de personalidade e suas histórias de vida), e pela lógica da organização (situações de emprego, conteúdo e organização do trabalho, modelos e práticas de gestão tal como, conseqüentemente, todos os constrangimentos associados). À presente dissertação importa a análise da competência enquanto vertente diferenciadora, de reconhecimento, amplamente condicionada pelas configurações organizacionais empresariais (Parente, 2003,2008). Assim, “Em vez de mão-de-obra cujo custo convém reduzir o mais possível, os recursos humanos são antes um potencial a desenvolver”, a organização “faz com que as aptidões se desenvolvam ou pelo contrário, se atrofiem e se tornem obsoletas” (Teixeira, 1991:32).

Nos últimos anos o tema Competência entrou para a arena das discussões académicas e empresariais associado a diferentes instâncias de compreensão, quer esteja em questão temáticas a nível individual (competências do indivíduo), organizacional (“*core competences*”) ou até mesmo em termos nacionais<sup>14</sup> (sistemas educacionais e formação de competências) (Baptista, 2003), “Sim, chegou a era das competências” (Ceitil, 2007:69).

A constatação que as organizações constituem os pilares básicos das sociedades modernas (Coleman, 1974; Perrow, 1991, em Haveman e Khaire, 2006) propõe a centralidade desta mudança paradigmática. Assim, a organização “ao se desenvolver, desenvolve as pessoas e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização” (Dutra, 2001:23) sempre em uníssono com o desenvolvimento da sociedade em que ambas se inserem.

Podemos analisar que desde os anos 90 o discurso dominante alertava para o facto de que “o trabalho será cada vez mais constituído por tarefas inteligentes que exigem espírito de iniciativa e de adaptação” (Comissão Europeia, 1995:23). Neste sentido, estudos realizados sobre a transformação do mercado de trabalho e do emprego, mostram a expansão de formas flexíveis das organizações (Kovács, 2006). O 3º Inquérito Europeu (2000) sobre as condições

<sup>14</sup> Ver em anexo I.

de trabalho assinalava alguns dos alicerces que sustentam estas “novas formas de organização do trabalho: alto nível de autonomia (mais difundido no sector dos serviços), rotação de tarefas, centralidade das normas de qualidade e, ainda, autonomia no trabalho.

De modo emergente as novas estruturas que sustentam as organizações do século XXI são então caracterizadas por díspares expressões, onde se destacam: a “*organização flexível*”, a “*organização autónoma (empowered)*”, no mesmo plano a “*organização que aprende*”, a “*organização aberta*” (Veloso, 2007), a “*empresa de serviços*” (Almeida, 2005, 2006) e, com especial interesse para a presente dissertação, a “*organização qualificante*” (Zarifian, 1996). A centralidade dos ativos intangíveis constitui o centro unificador destas designações.

Assim, nestas organizações todas as dinâmicas que fomentam e acrescentam valor a um serviço são enaltecidas: desde a centralidade da questão do cliente, ao desenvolvimento de um marketing estratégico, à contínua avaliação das tendências de mercado sob uma lógica de consultoria, à estimulação pela formação e aprendizagem do capital humano e ao investimento em I&D. Este conjunto de premissas é, por conseguinte, apontado como factor competitivo (Ceitil, 2007).

Almeida (2005:49) sintetiza estas mudanças como uma passagem da “lógica de racionalização industrial” para uma “lógica da competência”. Os serviços prestados significam mais do que uma execução de tarefas simples, pelo contrário, estes assumem a forma de uma *performance* que potencia a construção de acervos de informação pertinentes e atualizados sobre os clientes e fornecedores, em torno das suas singularidades. Este processo intui na organização da atividade de trabalho sob uma lógica de co-produção de respostas que se encontram adoptadas aos “problemas” dos clientes, tendo por base uma logística relacional de serviços.

Na área das ciências do trabalho são vários os estudos que têm vindo a comprovar a relação entre a simplicidade e/ou estandardização de tarefas, como sinónimo de comportamentos rotineiros e hábitos que evoluem para a estagnação organizacional tal como pessoal. Por seu turno, quando associados a atividades de trabalho abertas, que apelem à criatividade e à apresentação de soluções múltiplas (que emergem da própria ação) esta tende a transformar-se numa mobilização e produção de competências, constituindo o espaço organizacional como um alegado campo de aprendizagem (Lopes, 1996, em Parente, 2003). Na medida em que os indivíduos progredem por meio de aprendizagens, nestas “novas” estruturas organizacionais qualificantes, estes tornam-se progressivamente mais aptos a resolver problemas de superior sofisticação. Este raciocínio associa-se a um princípio básico da abordagem construtivista deste paradigma: analisar as competências no contexto das situações de trabalho, atribuindo o

papel ativo às empresas, como facilitador e/ou inibidor na sua produção e mobilização (Parente, 2003, Suleman, 2003).

Constata-se, então, que estas novas referências técnico-organizativas transmitem a transição de uma noção rígida de emprego centrada no posto de trabalho, para uma noção fluida, de emprego “personalizado”, no sentido em que o indivíduo contribui para o contexto em que se insere (Zarifian, 1996; Almeida, 2004, 2006).

Zarifian (1996), por sua vez, postula estas mudanças organizacionais como uma alteração sobre o processo comunicacional. Na sua visão constrói-se uma transformação profunda sobre o lugar e o papel da comunicação em contexto organizacional. Deste modo, a introdução de novos processos de produção e novas modalidades de organização do trabalho, como o laborar em equipa, ou por projeto, requerem o desenvolvimento de trocas informacionais entre os indivíduos, sendo muitas vezes sustentado por recursos tecnológicos. Esta tendência, reflete a chamada “*organização qualificante*”<sup>15</sup>. Esta nova concepção organizacional coloca assim novas exigências aos indivíduos (Suleman, 2007).

Cimentando esta concepção Lucia e Lepsinger (1999) clarificam a definição de modelo de competências, na dimensão empresarial, sob uma vertente estratégica. Para estes autores, um modelo exímio de competências deve responder a um conjunto de necessidades organizacionais, nomeadamente: clarificar as expectativas de tarefas e funções dos indivíduos; contratar os melhores profissionais; maximizar a produtividade; desenvolver processos de feedback; adaptar a organização às mudanças; tal como alinhar os comportamentos com as estratégias e valores da empresa para potencializar lucros empresariais (Woodill, et al. 2006).

Em suma compreende-se que hoje, mesmo passados 30 anos após a aplicação do primeiro modelo de competências, a exequibilidade e efetividade destes modelos de gestão de recursos humanos se reflita em mais de metade das 500 maiores empresas a nível global, segundo a Revista Fortune (Mansfield, 2000).

---

<sup>15</sup> Consultar, Zarifian (1996) Produtividade e novo modelo de organização. In: *Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial*, (J.A.S. Fortes; R. M. S. de M. Soares, orgs.), pp. 21-44, Brasília: UNB.

## 4.2. Modelo competência: Orientação das práticas de GRH

“Um modelo de competências descreve a combinação peculiar de conhecimentos, competências e características necessárias para executar eficazmente um papel na organização, sendo usado como uma ferramenta da gestão de recursos humanos para a seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e os planos de sucessão”

(Lucia e Lepsinger, 1999:5)

Ao procurarmos conciliar a lógica do modelo da Competência com a dinâmica gestionária, torna-se imperativo pensá-lo enquanto orientador das suas práticas.

O “movimento” das competências iniciou-se através dos trabalhos de White (1959), como sinónimo de um conjunto de características associadas a desempenhos superiores. Esta definição implica uma interação do indivíduo com o contexto de trabalho, conciliando uma motivação, que está subjacente a esta dinâmica. McClelland<sup>16</sup>, nos anos 70, inspira-se neste contributo e aplica testes psicológicos que permitissem aferir a ligação entre inteligência e competência. Este professor de Harvard sugeria que os tradicionais testes de inteligência eram insuficientes para a previsão futura de um potencial humano. Neste sentido, surge a ideia de criar um perfil de competências essenciais, enquanto, qualidades pessoais, motivações, características comportamentais e experiência, como uma conjugação de fatores determinantes para um desempenho por excelência<sup>17</sup> (Winterton, 2005; Ceitil, 2007; Woodwill et al, 2006).

Na década seguinte, Boyatzis (1982) destaca-se na literatura americana através do seu estudo sobre os dados realizados em investigações gerenciais, e apresenta a sua perspectiva, alegando que existem 21 dimensões comportamentais, que distinguem os comportamentos superiores, dos medianos e dos medíocres (Fleury & Fleury 2001). Novamente, destaca-se o carácter atributivo e valorativo deste conceito. Nos anos 90, Spencer e Spencer (1993) publicam uma obra *Competence at Work*, que abstrai o presente conceito a uma nova dimensão. Recorrendo a uma analogia com um iceberg, os autores assumem que a parte visível do iceberg seria entendida enquanto a performance, ou o comportamento manifesto, onde se percebe pela perícia dos indivíduos os seus conhecimentos técnicos. A parte invisível, por seu turno, incluiria as características pessoais dos indivíduos, nomeadamente, os valores, as atitudes, o

---

<sup>16</sup> Publicado na Revista American Psychologist, intitulado “Testing for Competence rather than Intelligence, em 1973.

<sup>17</sup> Estes estudos representam a origem dos modelos de competências orientados para a análise e avaliação dos comportamentos necessários para o desempenho de uma determinada atividade ou função (Gomes et al 2008).

autoconceito. Portanto, uma conjugação de conhecimento técnico, com o percurso individual de cada trabalhador<sup>18</sup> (Winterton, 2005).

O debate francês sobre esta dinâmica emerge nos anos 70 como superação do conceito de qualificação (Fleury & Fleury, 2001). Este movimento assume que este conceito, em detrimento de qualificação, implica uma mobilização de uma inteligência prática e situacional que envolve um reconhecimento e validação de um saber social, que irá produzir efeitos benéficos na produtividade das empresas (Zarifian, 2001). Le Boterf<sup>19</sup>(1988) complementa a compreensão desta problemática, conceptualizando-o como um saber mobilizar e combinar, os recursos pessoais com os recursos que o ambiente oferece, de uma maneira pertinente, quase que sábia, numa situação específica, nas suas palavras as competências “podem ser consideradas como um resultado de três fatores: o saber-agir que pressupõe saber combinar e mobilizar recursos pertinentes (conhecimentos, saber-fazer, redes...); o querer-agir, que se refere à motivação e envolvimento pessoal do indivíduo; o poder agir que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho, de condições sociais que tornam possíveis e legítimas a assunção de responsabilidade e do risco por parte do indivíduo”(Bortef, 1988, em Lopes e Suleman, 2000)<sup>20</sup>.

Recentemente, Caetano e Vala (2000:354) recorrem ao termo “cadeia de valor das competências” para designar o conjunto de processos internos que determinam, como *out-put*, a existência de determinadas competências no comportamento dos indivíduos numa dada empresa. Esta cadeia de valor constitui as atividades e os recursos onde são geradas as competências, destacando-se assim o papel da gestão.

A especialização da área de gestão, dos conhecimentos relativos à sua prática e profissionalização, levaram à especialização de vários domínios científicos: finanças, marketing, produção e, com especial destaque para este trabalho, as pessoas (Almeida, 2005).

---

<sup>18</sup> Autores como McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer, representam o background teórico da abordagem comportamental. Esta vertente, dinamiza as competências enquanto características subjacentes de um trabalhador que relaciona-se positivamente com a eficácia, desempenho superior da atividade profissional (Ceitil, 2007).

<sup>19</sup> Este autor representa os defensores da abordagem construtivista sobre as competências. Aqui coloca-se a questão da mobilização de competências enquanto processo dinâmico e em permanente construção (Suleman, 2003).

<sup>20</sup> Ver em anexo II.

Drucker (1973)<sup>21</sup> atribui um acrescido grau de complexidade à tarefa dos dirigentes, postulando por uma necessidade de clarificar os domínios que a gestão teria de potencializar, nomeadamente: no planeamento (estabelecer planos a prazo e orçamentos), na estrutura da organização (definição de uma estrutura, das funções), na seleção das pessoas (selecionar, promover, formar, remunerar), na direção (motivar, dar ordens, avaliar) e no controle (avaliar resultados, tomar medidas corretivas).

A necessidade de organizar as empresas, para uma eficácia produtiva cada vez maior, colocou rapidamente em evidência toda a complexidade assumida pelo factor humano (Sainsaulieu, 1997). A experimentação de novos modelos de gestão da relação de emprego, faz referência a um conjunto de inovações, onde se destaca a GRH (Stoleroff, 1996:105). A gestão de recursos humanos nasce assim na necessidade compreender e intervir no plano da componente organizacional, que sustenta as pessoas e os seus comportamentos (Storey et al, 1997).

Podemos constatar, hoje em dia, que são vários os estudos empíricos apresentados pela literatura gestonária que procuraram avaliar o impacto de uma prática de GRH (como a formação, a seleção, a avaliação de desempenho ou a compensação), sobre a produtividade e a performance organizacional (Youndt et al, 1996; Rogers & Wright, 1998; em Veloso, 2007). A todos estes estudos persiste uma ideia comum: o efeito das práticas é aditivo para a organização (Becker & Gehart, 1996; Marchington & Grugulis, 2000; em Veloso, 2007).

As transformações que foram discutidas em capítulos anteriores, repercutem-se na GRH, pois “Nunca o desafio das organizações dependeu tanto de uma boa gestão de recursos humanos” (Ceitil, 2007). Processos, dinâmicas e linguagens que permitem lidar com estas novas regras de mercado, são comumente associadas aos novos modelos de gestão baseados nas competências (Lopes e Felício, 2005).

Assim, partindo de uma abordagem reativa, a gestão assume uma posição pró-ativa (Rebelo, 2004), onde se dispensa a constituição de funções independentes, e preza-se uma gestão integrada; desvaloriza-se a postura funcional e valorizam-se dimensões estratégicas; conseqüentemente, procura-se passar de uma abordagem fundada em traços de personalidade para uma abordagem por meio da gestão de competências. (Ceitil, 2007).

Para vários autores, como Le Boterf (1995), Jolis (1997), Zarifian (2001), Parente (2008), Pimenta (2006), Suleman (2003), Almeida (2005) entre outros, a questão das competências

---

<sup>21</sup> Consultar Drucker (1973), *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Paris, Edition D'organization.

consiste na exaltação de um novo modelo de gestão da força de trabalho. Este conceito pressupõe uma noção de eficiência, de sucesso e de centralidade do capital humano na organização.

Pimenta (2006) reforça esta ideia acrescentando que esta Lógica da Competência em âmbito empresarial traduz a passagem do conceito tradicional de administração de recursos humanos, de postos de trabalho, fundamentados por uma estruturação hierárquica preestabelecida, para uma dimensão estratégica dinâmica destas políticas e práticas gestionárias. Esta lógica de competência apela por uma organização simples tendo por base um funcionamento direto e transparente (Almeida, 2006:72).

Quadro 5.4. Transição da Lógica do Posto de Trabalho para a Competência

	Lógica do Posto de Trabalho	Lógica da Competência
Referência Principal	Tarefa, Função	Indivíduo e objetivos
Unidade de Reconhecimento	Emprego prescrito	Aquisições de Competências, reconhecimento
Valores predominantes	Débito de produção, volume de trabalho	Qualidade, fiabilidade, redução dos atrasos, <i>performance</i>
Palavra de ordem	Conformidade às exigências, manuais de desempenho	Responsabilização dos trabalhadores, ética e justiça empresarial
Ferramentas características	Métodos de classificação e de definição dos postos de trabalho	Entrevista individual de apreciação de desempenho, referencial de competências
Enfoque	Empresa em si	Ativo humano, formação e desenvolvimento
Organização	Vertical	Metodologias de equipa e gestão participada
Referência estratégica	Operacionalização dos Recursos	Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora, tendo por base Aubret et al, 2002, em Almeida & Rebelo, 2004; Almeida, 2006:76; Pereira, 2006:9.

Percebe-se então, por meio desta passagem de lógicas que, a abordagem tradicional de RH, baseada em funções, tem vindo a revelar-se inadequada (Lopes e Felício, 2005). Atualmente, o objetivo da gestão da RH consiste na capacidade de atrair, obter, manter e desenvolver pessoas de elevada competência. Fazendo com que dimensão gestionária das empresas,

sofram variadas alterações, colmatando aplicabilidade da competência nestas práticas gestonárias.

Passa-se então de uma prática de recrutamento pontual, para uma a harmonização de um perfil de competências necessário para os cargos a serem preenchidos, pois “é aquando do recrutamento que os empregadores tendem a atribuir uma maior importância à percepção da personalidade, do potencial dos indivíduos, ou seja, à capacidade de aprendizagem, ao investimento no trabalho e ao serviço da empresa, à expressão oral e escrita, à análise de resolução de um problema, às capacidades de adaptação, iniciativa e criativa.” (Almeida, 2005:90). Os desempenhos individuais são avaliados de acordo com o grau de alcance do perfil ideal de competências, nessa determinada função, abandonando, deste modo, as concepções economicistas, subjugadas a indicadores de produtividade, racionais sobre esta questão. Na realidade esta evolução dos factores de estruturação de empregos, pressupõe um referencial de competências, indicando as exigências associadas a uma determinada função, adjacente às capacidades efetivamente mobilizadas pelo trabalhador, e ainda, as necessidades futuras (Lopes e Suleman, 2000:56). A formação desenvolvida deixa de ser pontual, formal, e carecida de utilidade acrescida para o desempenho das funções, e assume-se como uma correção entre possíveis *gaps* de competências<sup>22</sup>. O sistema de recompensas acrescenta a estas organizações uma lógica de remuneração assente nas carreiras, que se constroem em torno das competências existentes, e pelas desejadas a serem desenvolvidas (Gomes et al, 2008). Resumindo, nas palavras de Meurs (1995:82), “empregadores e trabalhadores estão numa dependência recíproca: a empresa investiu no trabalhador, mas a qualificação adquirida é valorizável unicamente nessa empresa” (Suleman, 2003:56).

Entenda-se assim, gestão de competências<sup>23</sup> como uma dimensão particular da GRH, que procura conciliar o desenvolvimento da competitividade da empresa, através da elevação e potencialização dos níveis de empregabilidade dos seus funcionários (Parlier, 1997, em Almeida, 2004).

---

<sup>22</sup> Nas palavras de Moniz e Kovács, “A promoção das novas competências requeridas depende não apenas do sistema de ensino, mas também das empresas cujo papel na formação tende a aumentar não apenas pelo desenvolvimento de ações de formação específicas, mas também pela importância do trabalho como fonte de aprendizagem” (2001:61).

<sup>23</sup> É importante ter-se presente a diferença entre: gestão *de* competências e gestão *por* competências. Assim, a primeira expressão engloba a forma como a organização planeia, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias para a sua competitividade. Logo, a gestão *de* competências pode incluir, ou não, a gestão *por* competências (Brandão e Guimarães, 2001:9).



## 5. METODOLOGIA DE PESQUISA E TRABALHO DE CAMPO: CONCEITOS ESSENCIAIS

Na base de qualquer região deve surgir sempre uma análise prospectiva da sua realidade socioeconómica, isto é, das dinâmicas e estruturas, que sustentam a sua competitividade. O facto da inexistência (ou próxima ausência) de publicações em torno do grupo económico empresarial da Região Autónoma da Madeira despertou assim o nosso interesse. São vários os estudos a nível nacional que caracterizam o tecido empresarial português, contudo, sociologicamente, a literatura carece de uma “redimensionalização” a nível insular. Constatando-se isto, o principal objetivo da presente dissertação será a materialização deste grupo económico, procurando, posteriormente, uma projeção do mesmo sob o Paradigma da Competência.

De modo a verificar a presença de uma lógica da competência, no campo gestor e estratégico, impõe-se antes de mais que utilizemos a expressão “lógica da competência” para de seguida nos ocuparmos dos conceitos operativos essenciais para a abordagem do nosso objeto de estudo, bem como a elaboração das hipóteses de trabalho que nos permitam avançar na nossa pesquisa.

O conceito de “core competences”, ou competências chave, foi desenvolvido por Prahalad e Hammel (1995), apresentando-se como as competências essenciais para a competitividade de uma organização. Traduzindo-se num conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer benefícios a seus clientes. Entenda-se a disseminação do conceito de competência ao nível empresarial como um movimento que coloca em causa os objetivos meramente economicistas. Esta nova abordagem, *per se*, irá atribuir-lhes uma responsabilização social na formação de saberes e de mobilização de competências (Lopes e Suleman, 2000). Traduz-se, então, na valorização de uma nova articulação entre a dimensão organizacional e individual. Assim, as interações entre as organizações, e os sujeitos que as integram, têm um papel central na aprendizagem, isto é, os trabalhadores “são dirigidos e orientados neste processo pelas configurações organizacionais e gestórias, que podem ser mais ou menos inibidoras e propiciadoras da aprendizagem.” (Parente, 2006:101).

Assim, surge um espaço do trabalho gerido, por base numa “atualização organizada da força de pensamento e da ação” dando vida, deste modo, a competência (Zarifian, 2001). Neste sentido, a competência surge como o resultado de uma prática adquirida por um indivíduo, que é validada pelo grupo, onde se aloca, (Pimentel et al., 2006) e potencializada através de práticas de GRH por Competências: a “lógica da Competência”.

## 5.1. Conceitos operativos

Passemos agora para a enumeração de um conjunto de “conceitos operativos” fundamentais para o nosso trabalho de análise.

### a) Postura Estratégica

“Não há nenhum mistério em formular uma estratégia o problema é fazê-la funcionar.”

H. Igor Ansoff, em Alday (2002:19).

Com origens militares, o conceito de estratégia foi primeiramente abordado há 2.500 anos, na China, através da obra de Sun Tzu, *A Arte da Guerra* (Alday, 2002). Porém, sem ligação à barbárie, o conceito surge nesse âmbito pois “As organizações necessitam de estratégias empresariais pelos mesmos motivos que os exércitos necessitam de estratégias militares – para atribuir uma direção e um propósito, para desdobrarem os seus recursos da maneira mais eficaz possível e, para coordenar as decisões que são realizadas por diferentes indivíduos.” (Grant, 2008:14).

Percorrendo os primórdios académicos gestionários, até às atuais revistas científicas de gestão, compreende-se a vasta pluralidade de definições de estratégia. A dificuldade consensual para a sua definição<sup>24</sup> advém da sua multidimensionalidade e da sua preponderância situacional (Hambrick, 1983, em Nicolau, 2001).

Na realidade, a busca teórica unificadora sobre o que constitui o processo estratégico empresarial surge atribuído à perspectiva de Mintzberg (1987) nos cinco *P's*. Assim, a estratégia consiste num plano (processo formal, com forte carácter analítico tal como determinístico, e com regras pré-estabelecidas), num padrão (representação de uma consistência de comportamentos, jogo entre atores internos e externos, processo de aprendizagem, incrementalismo e construtivismo, modelo de adaptação evolutiva), assume uma posição (ajustamento entre o exterior e o interior da empresa, definindo o que se deve ou não fazer), e sustenta-se numa perspectiva (modo como a empresa vê e age perante o mundo),

---

<sup>24</sup> Na busca conceptual Mintzberg (2000) apresenta a posição de 10 escolas de pensamento estratégico: design (apresenta a estratégia como concepção), planeamento (processo formal), empreendedora (processo visionário), cognitiva (processo mental), aprendido (processo emergente), poder (questão negociativa), cultural (questão colectiva), ambiental (processo relativo), configuração (processo de transformação) e, por fim, a do posicionamento (abordando a estratégia como um processo analítico).

que se traduz num estratagema (manobra intencional, ou não, de ação pré-determinada) que revela o jogo de “sobrevivência” de uma organização (Carvalho e Filipe, 2008) num determinado espaço competitivo<sup>25</sup>.

O volume da literatura gestonária, ocupa-se essencialmente da metodologia através da qual se formam, explicam, divulgam e interiorizam as estratégias numa organização (análise *swoot*<sup>26</sup>, *balanced score card*<sup>27</sup>).

Contudo, em muitas empresas o surgimento e o desenvolvimento da estratégia encontra-se mais ligado ao pensamento estratégico, enquanto visão empresarial criativa da organização e do meio envolvente, do que a um planeamento formal<sup>28</sup>. Assume-se, então, que a natureza da escolha, as alternativas e as condições para a formulação estratégica podem ser determinadas por processos formais ou informais, por aproximações determinísticas ou pela intuição, pelos comportamentos ou pelo conhecimento e investigação científica (Carvalho e Filipe, 2008; Freire, 2008).

A vantagem competitiva de uma dada empresa, segundo Russo (2006), consiste na análise e combinação de factores críticos de sucesso. Estes representam as variáveis que proporcionam

---

<sup>25</sup> Por seu turno, Kim & Mauborgne (2004) metaforizam o espaço competitivo que as empresas enfrentam atualmente: *oceanos vermelhos vs oceanos azuis*. Assim, uma empresa que atua num mercado conhecido, com fronteiras definidas, onde as regras competitivas são conhecidas por todos, preenchido por concorrentes com produtos comuns, com possibilidades lucrativas e de desenvolvimentos, encontra-se nos “*oceanos vermelhos*”. Noutro prisma apresentam-se os “*oceanos azuis*” referentes às empresas em mercados desconhecidos. Isto é, livres da competição, onde não persiste a lógica da resposta, mas sim do pedido, da expansão e da maximização de lucros. Esta última dimensão abrange estratégias centralizadas no cliente (o que valoriza) e na inovação tecnológica. Há uma análise do desenvolvimento estratégico que se traduz na criação de uma oferta original.

<sup>26</sup> A análise SWOOT é uma técnica conhecida como o modelo de Harvard no campo gestonário, na percepção de pontos fortes e fracos organizacionais. Tal como o próprio nome indica, através de um diagnóstico estratégico podemos identificar: *strenghts* (pontos fortes, vantagens internas da empresa), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades – observando as potencialidades envoltas), e *threats* (ameaças que o meio envolvente pode apresentar) numa dada empresa (Freire, 2008).

<sup>27</sup> Ferramenta introduzida por Kaplan e Norton (1992;1996) que começou por ser um sistema de medição de desempenho, mas evoluiu enquanto mapa estratégico do desempenho organizacional. Para estes autores esta ferramenta permite uma melhor compreensão da forma como os investimentos em ativos intangíveis se tornam numa mais valia para clientes e proprietários (Majos & Vieira, 2008).

<sup>28</sup> Muitas das empresas, de grande sucesso internacional, nasceram de uma ambiguidade de projetos pessoais de seus fundadores, sem qualquer tipo de preocupações estratégicas. Contudo, segundo Freire (2001), todas estas, atravessaram ou atravessarão no futuro, períodos de crise, em virtude de não se terem adequado à evolução do meio envolvente e dos contributos da gestão.

mais valor aos clientes e melhor diferenciam a empresa de seus concorrentes. Na sua perspectiva, alguns dos grandes grupos de FSC, mais utilizados, destaca-se: quota de mercado, posição da empresa, imagem e notoriedade no meio envolvente, eficiência/qualidade, segurança, tecnologia, inovação, relações com os fornecedores, flexibilidade organizacional, competências dos recursos humanos e organizacionais, poder financeiro, comportamento ético da empresa e respeito pela natureza/segurança ambiental.

### **b) Sistema de Trabalho**

Para Mintzberg (1981) a morfologia organizacional resulta da conjugação das várias partes da estrutura, o que permite uma uniformidade na complexidade empresarial<sup>29</sup>.

Entenda-se o conceito de *Organização do trabalho*, como o reflexo da organização e coordenação de tarefas num determinado contexto laboral. *Sistema de Trabalho*, por seu turno, reflete-se como uma configuração particular de interação de subsistemas, como o conteúdo de trabalho, a tecnologia, as capacidades dos trabalhadores, o estilo de liderança e as políticas e práticas de gestão numa organização (Beer et al, 1985; Sinha e Van de Vem, 2005; em Cordery e Parker, 2007). Sob a perspectiva de Harvard, e através do contributo de Cordery e Parker, poderemos perceber que os sistemas de trabalho podem assumir diferentes configurações organizacionais.

Começando pelo sistema mecanicista, representante da “antiga” organização laboral, visto que acompanhou os contributos de Adam Smith (1776), Charles Babbage (1835), Frank Gilbreth (1911) e Frederick Taylor, as suas linhas diretivas traduzem-se por altos níveis de especialização laboral, por constrangimentos operacionais e são fortemente associadas aos chamados trabalhos “simplificados”, “desqualificados” ou “estandardizados”. Estas atividades são organizadas pelos indivíduos em torno de uma performance, e responsabilidade, específica. A supervisão, e o controlo direto, alicerçam-se em regras formais e na tecnologia rotinizada, com alto grau de previsibilidade e baixo grau de variabilidade de tarefas (Cordery e Parker, 2007).

Os sistemas de trabalho motivacionais, por seu turno, surgiram pela teoria de McGregor e Herzberg (1960). Autonomia e altos níveis de envolvimento nas práticas laborais, fraca supervisão, tomada de decisão horizontal, e uma liderança motivacional, que visava motivar os trabalhadores a altos níveis de rendimento, ou seja, “*empowerment*”, são algumas das

---

<sup>29</sup> Consultar a obra *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, de Henry Mintzberg (1981.)

características destes sistemas, onde a formação e os sistemas de informação assumem profunda preponderância ( Idem).

Por seu turno, os modelos de trabalho de envolvimento ou em equipa, são intitulados de sistemas de trabalho concertivos. Uma ideia de complementaridade e de trabalho em conjunto, seguida de uma capacidade de esforço em prol da realização dos objetivos, caracteriza este sistema. Em geral, assiste-se a uma lógica laboral assente em equipas independentes, multicompetentes, autossuficientes, responsáveis pelo desempenho de uma tarefa por completo. Desenvolvem-se também atividades em proximidade com os clientes, da forma mais completa possível, destacando-se as “pessoas certas” com capacidades para seguirem esta cultura organizacional (Idem).

Por seu turno, Almeida (2006:72), induz-nos à noção de sistema de trabalho sob uma dimensão simplificada, tendo por base a lógica da competência (Prahalad e Ramaswamy, 2004, 2000; Zarifian, 2001).

Esta simplicidade fixa-se no trabalho base, pois uma vez montados os dispositivos adequados para a conjuntura das competências, envolvendo uma identificação profissional sobre os papéis individuais, adjacente à reflexão problemática comum, formata-se uma base consistente, enquanto “antecipação de problemas”, dinamizadora de qualidade e identificação de potenciais competências a desenvolver. Como já referido, a lógica pela competência apela à inteligência e à iniciativa dos indivíduos, remetendo para um sistema onde o controlo de execução do trabalho assume um cariz individualista, no sentido em que os próprios trabalhadores são sentido, dirigem, e envolvem-se responsabilmente na sua realização (Almeida, 2006).

### c) **Competências-chave**

A abordagem francesa<sup>30</sup> sob o conceito destaca-se na aplicabilidade das técnicas de RH. Esta distingue os saberes que constituem a dimensão teórica das competências (*savoirs*), os saber-fazer que constituem o carácter prático do conceito (*savoir-faire*) e os saber-ser, que envolvem as competências comportamentais e sociais. (*savoir-être*).

A previsão de Giddens (2000:400) incide sobre o fato dos indivíduos tornarem-se cada vez mais “trabalhadores polivalentes” dotados de portfólios de competências que servirão de base para a sua mobilidade no mundo do trabalho, em termos atrativos. Suleman, intitula de

---

<sup>30</sup> O movimento francês sobre competências assume destaque em termos operativos, no *A.Cap 2000 (Acoord sur la Conduite de Activité Professionnelle)*, juntamente com as Jornadas de Deauville nos anos 90 – Consultar Almeida (2006:3)

competências-chave, estes “conjuntos de conhecimentos e capacidades que deve ser detido por qualquer indivíduo para entrar e/ou manter-se no mercado de trabalho, ou seja, para o exercício qualificado de qualquer profissão, para enfrentar com sucesso uma situação profissional, para gerir a carreira, em contextos turbulentos, flexíveis e evolutivos” (2000:94). Assim, existe a necessidade por parte das empresas de exibirem um “referencial de competências” evidenciando os expoentes privilegiados pelo seu sistema de trabalho (Lévy-Leboyer, 2000:20), variando entre as dimensões: cognitiva, teórica, instrumental e social (Suleman, 2003, 2007)<sup>31</sup>.

#### **d) Gestão de Recursos Humanos**

A concepção administrativa da gestão de recursos humanos baseia-se na racionalidade burocrática da organização científica. Concomitantemente, este modelo pressupõe a existência de “one best way” para alcançar a racionalidade absoluta do funcionamento humano. Nesta percepção a função de pessoal, assume o papel de garantir o serviço logístico de execução administrativa, assumindo as operações ligadas à aplicação da regulamentação jurídica e de normas internas. Independentemente do rigor, da sofisticação e do volume de instrumentos e metodologias utilizadas, a natureza do serviço pressupõe o desempenho de tarefas isoladas, excluindo a participação dos responsáveis de pessoal nas grandes decisões. (Marques, 1995:85).

Uma corrente divergente é a concepção da gestão previsional, tipo “gestionário”. A lógica da racionalidade gestionária ligada ao recrutamento das relações humanas assume a base desta gestão. Assim, esta gestão ultrapassa a dimensão administrativa, numa lógica previsional, em termos de recrutamento, promoção, avaliação de desempenho, etc., enquanto políticas concertadas com previsões estabelecidas. Motivação e bom relacionamento, são conceitos permanentes entre trabalhadores e chefias. Aqui para além de ser gerido o capital interno à empresa, é destacado o papel de interlocutor e de negociador com os “parceiros sociais”. Surge a noção de departamento ou serviço de pessoal, que pressupõe a relação de consulta com a administração embora permaneça a “distância” na tomada de decisão (Marques, 1995:88).

A concepção do desenvolvimento dá vida a um outro tipo de gestão de RH. A sua lógica figura-se numa integração dos vários domínios organizacionais, económicos, técnicos e humanos. Privilegia-se a máxima eficácia na adaptação a novas situações, e na afirmação

---

<sup>31</sup> Consultar em Anexo II.

empresarial pela integração e participação do “todo” na implementação e elaboração de uma estratégia. Nestas organizações, o factor humano assume uma dimensão estratégica. Noções como desenvolvimento individual e organizacional, flexibilidade e eficácia do pessoal são decalcados neste tipo de gestão. Aqui a GRH, assume o papel articulador entre os problemas humanos, organizacionais e gestionários. As práticas desta gestão pressupõem a presença de especialistas de desenvolvimento organizacional que potenciem o crescimento pessoal e grupal sob uma visão estratégica. A eficácia da informação e comunicação, e a existência de novas técnicas de participação dos trabalhadores, formação em harmonia com os objetivos estratégicos, são alguns alicerces que apoiam esta gestão. (Marques, 1995)<sup>32</sup>.

## **5.2. Hipóteses explicativas**

Para avaliar o impacto da “Lógica da Competência” sobre estas estruturas gestionárias e organizacionais, elaborámos as seguintes hipóteses explicativas, que nos permitiram orientar a pesquisa e a recolha de dados, procurando responder à questão de partida:

Hipótese 1 – A postura estratégica destas empresas, promove o conhecimento interno e externo à organização

Hipótese 2 – Os sistemas de trabalho das empresas de sucesso regional assumem configurações mecanicistas/burocráticas

Hipótese 3 – A gestão de recursos humanos das empresas de sucesso regional, baseia-se numa lógica administrativa

## **5.3. Métodos escolhidos**

“O questionário é um instrumento de observação não participante baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio.”

(Quivy & Campenhoudt:1992)

Para o estudo da temática em questão, foram aplicados os diversos métodos de pesquisa: análise documental, entrevistas exploratórias, e inquérito por questionário<sup>33</sup>. Adjacente à bibliografia consultada para o enquadramento teórico da problemática que nos ocupa, surge as fontes documentais (documentos, sites oficiais e artigos de imprensa), juntamente com as

---

<sup>32</sup> Pela falta de aplicabilidade de modelo de GRH por Competências nestas empresas, não colocamos esta definição em termos operativos, pelo que os dados assim não o exigiam. Contudo, colocamos em anexo a aplicabilidade destes modelos em termos operativos – Anexo VII.

<sup>33</sup> Ver em anexo III.

entrevistas exploratórias para pesquisa e recolha de informação (visto o terreno e universo em estudo, não possuir quase nenhuma informação consistente). Tanto os entrevistados, como os inquiridos são membros da administração ou gestores de recursos humanos<sup>34</sup>. A aplicação do inquérito por questionário teve por objectivo responder a duas questões. A primeira remeteu para apreender como se operacionalizam, na pratica diária de trabalho, as diretrizes estratégicas, como se adequam em função das necessidades empresariais, o que é privilegiado. A segunda questão equaciona o papel desses responsáveis, as suas preocupações, as práticas que realizam ao nível da gestão de pessoas, a sua posição em relação à aprendizagem, isto é, procurando compreender se têm uma posição favorável ou contrária à questão paradigmática das competências. Adjacente a esta ultima questão, procuraremos perceber em que consistem essas práticas de gestão de competências. No seu conjunto, procuramos perceber as condições organizacionais, estratégicas e de aprendizagem, que sustentam estas organizações.

O guião de entrevista, composto por 10 perguntas, foi construído com base em quatro pontos principais: Caracterização empresarial, dimensão estratégica e organizacional, Gestão de Recursos humanos e Competências.

O questionário administrado consiste em três grandes grupos de questões: o primeiro aborda a caracterização do individuo e da organização em questão, salvaguardando o anonimato; o segundo concebido para obter informações sobre toda a dinâmica estratégica da organização e do sistema de trabalho; e a terceira dedicada exclusivamente à temática da gestão de recursos humanos, anexada à questão paradigmática das competências. Os indicadores seleccionados referem-se a factores estratégicos, atividades de planeamento, de aprendizagem, do ambiente de trabalho, práticas de GRH e competências<sup>35</sup>.

As questões colocadas exigem respostas de vários tipos, predominando o preenchimento de quadrículas de 1 a 5 para expressar o grau de frequência e de importância. Algumas perguntas admitem resposta sim/não, outras de escolha simples (presente/ausente), havendo ainda lugar para a exposição de respostas livres. O questionário apresenta 31 questões, algumas das quais subdivididas em alíneas (em anexo III).

---

<sup>34</sup> Partindo da orientação de Rea (2000), de que os pesquisadores devem ter a certeza de que a população seleccionada possui o conhecimento e informação necessária, para a concretização do projeto, procuramos inquirir os profissionais com maior conhecimento sobre a investigação em questão.

<sup>35</sup> Ver em anexo VI.

O objectivo da aplicação deste inquérito consistiu na máxima recolha de dados possível, para serem trabalhados no enquadramento teórico exposto anteriormente, com o intuito de obter elementos para responder à nossa pergunta de partida e confirmar as hipóteses de trabalho. A concepção deste instrumento inspirou-se no modelo de análise de trabalho em contextos de *servicialização* (dimensão organizacional, simbólica, relacional e societal), proposto por Almeida (2005). Embora adaptado aos nossos objectivos, o modelo serviu de base para a apresentação esquemática do nosso conceito dominante e as dimensões que pretendemos abordar:

Quadro 5.5. Conceitos e Dimensões

Conceito: <b>COMPETÊNCIA</b>	DIMENSÃO		
	Estratégica	Organizacional	Gestionária
Políticas estratégicas	Tomada de decisão	Âmbito de Atividade e Relação com administração	
Atividade de Planeamento	Ambiente organizacional	Práticas de Gestão	
	Postura perante o factor cliente	Atividades de aprendizagem e desenvolvimento	
		Trabalhadores Estratégicos e Competências Chave	
		Conhecimento e Aplicação de Práticas GRH por Competências	
		Objectivos e Responsáveis	
		Estrutura Ideológica	
		Aplicabilidade nas práticas de GRH	

#### 5.4. O terreno de recolha da informação e amostra

A escolha das empresas de sucesso a operar na R.A.M. como objecto empírico do nosso estudo deveu-se a duas grandes fontes de motivação, uma primeira ordem teórica e outra de ordem prática. À necessidade de encontrar uma fonte de informação no terreno que permitisse a substantivação do objecto teórico definido, aliou-se a importância de garantir uma componente empírica deste grupo económico regional, sendo que a escassez de estudos realizados na região constitui uma realidade.

A seleção das empresas, teve por base o estudo publicado pelo Diário de Notícias da Madeira (2008), através da 19ª Edição das Maiores Empresas da Madeira<sup>36</sup>. O estudo baseou-se nos elementos económico-financeiros<sup>37</sup> relativos aos exercícios de 2006-2007, em 191 Empresas, distribuídas pelos sectores do Comércio (28%), Indústria (17%) e Serviços (55%)<sup>38</sup>.

Neste estudo houve assim recurso a uma metodologia do tipo quantitativo. Foi definido um universo de análise, que fora operacionalizado de maneira a constituir uma amostra, cuja dimensão viabilizasse a abordagem empírica e, simultaneamente, cujas características permitissem a extrapolação dos resultados para o universo. Foram definidos os três critérios sucessivos de seleção das empresas: a empresa teria de estar na listagem das maiores empresas da Madeira, o sector de atividade seria o dos serviços<sup>39</sup> e a dimensão abordaria as pequenas e médias empresas<sup>40</sup>. Estas definições tiveram uma base justificativa assente na constatação que de que o tecido português/regional constitui-se maioritariamente por empresas do sector terciário<sup>41</sup>, sob a estrutura de pequenas e médias empresas, adjacente a este aspecto, aliou-se a questão da competitividade, logo, pareceu-nos que esta lista seria um bom indicador de pesquisa.

Num primeiro contacto estabelecido com as empresas, foram explicitados os objectivos, a forma de condução da pesquisa, as pessoas envolvidas e o tempo estimado para cada questionário. Para além duma orientação, em relação acerca do preenchimento das questões

---

<sup>36</sup> Ver em anexo IV.

<sup>37</sup> Teve por base, os seguintes indicadores: Dimensão (volume de negócios e ativo líquido), rentabilidade (cash-flow /volume de negócios), dinamismo (crescimento do volume de negócios e crescimento do cash-flow /volume de negócios), contribuição das empresas para a economia (crescimento do VAB e produtividade) e equilíbrio financeiro (autonomia financeira).

<sup>38</sup> A análise teve por base a colaboração entre o Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Madeira, a Empresa Previsão e o Diário de Notícias da Madeira. Especial destaque, para a base de dados proporcionada pela empresa Previsão, que continha um conjunto de indicadores económicos da atividade empresarial de 129 das maiores empresas regionais, em 2006.

<sup>39</sup> Este sector de atividade agrupa 5 conjuntos de atividade: o comércio grosso, retalho e distribuição; sector dos serviços empresariais (inclui subsectores financeiro, segurador, imobiliário e serviços prestados às empresas); transportes, comunicações e serviços de distribuição; serviços pessoais e domésticos; serviços públicos de educação, saúde, investigação, desenvolvimento e governo.

<sup>40</sup> Entenda-se que “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME), é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço anual não excede 43 milhões de euros.” (Comissão Europeia, 2006).

<sup>41</sup> Nas palavras de Verheugen (2006:1) “As micro, pequenas e médias empresas (PME) são o motor da economia europeia. São uma fonte essencial de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação na UE, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e o Emprego.” – Comissão Europeia.

fechadas, destacou-se a importância da contribuição dos participantes em cederem um conjunto de dados detalhados e informações minuciosas, para a presente dissertação e para futuros trabalhos sobre a região.

A primeira abordagem às empresas foi telefónica com o intuito de estabelecer contacto com o gestor de RH, ou algum membro da administração, visto serem duas posições privilegiadas sobre o conhecimento das problemáticas que nos interessavam conhecer. O pedido de participação no estudo foi formalizado, em primeira instancia via e-mail e, em segunda, por telefone. Estes contactos telefónicos foram repetidos continuamente até à recepção de uma resposta. Algumas empresas recusaram imediatamente participar no estudo, justificando com base na falta de tempo e falta de confiança nos propósitos do presente trabalho. Na grande maioria dos casos, a sensibilização do gestor ou membro da administração, deveu-se a contactos/conhecimentos com os trabalhadores da organização, comprovando os objectivos meramente académicos.

O universo considerado para este trabalho corresponde a 30 indivíduos, de 30 empresas de sucesso regional<sup>42</sup>. Sendo a maioria dos inquiridos do sexo feminino (53%), com idades compreendidas entre os 36 – 45 anos (50%), com uma formação universitária (60% licenciados). Podemos dividir esta amostra em dois tipos de respondentes, nomeadamente, a maioria pertencente à Administração da Empresa (73%) e os restantes responsáveis pela gestão de recursos humanos (27%).

A metodologia aplicada apresenta um grupo maioritário, de empresas relativamente novas (entre 10-20 anos), que atuam sobretudo em âmbito regional (60%). O domínio do capital privado sobre o público é claramente exposto pela apresentação dos dados (90%), adjacente à notoriedade da atividade de serviços empresariais (43%).

No que concerne à caracterização da força de trabalho, desta maioria esmagadora de pequenas (40%) e médias empresas (37%), percebe-se claramente que o predomínio de uma jovem massa de trabalhadores (25–35 anos, 50%), reflete uma baixa escolarização, tal como referido nos relatórios regionais. Assim, mais de metade possui uma escolaridade entre o 10º e 12º ano (53%) contrapondo-se aos escassos níveis de licenciados (7%), que dão forma ao capital humano destas empresas.

No que se relaciona a uma das questões mais debatidas na atualidade, despedimentos, *turnover*, rotatividade laboral, percebe-se de imediato que a maioria destas empresas não tem

---

<sup>42</sup> Ver em anexo V.

vindo a compactuar com as tendências mundiais de despedimentos (60%), na realidade, a média de permanência nestas empresas encontra-se entre os 5 e os 10 anos (47%).

## 6. ANÁLISE DE RESULTADOS

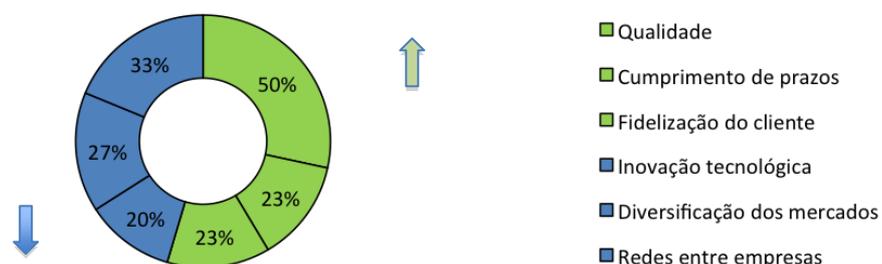
De modo a compreender melhor as prioridades deste grupo económico analisou-se com evidência que a questão do serviço assume a preponderância focal. Assim sendo, a questão da qualidade (60%), da atenção (47%) e da inovação (47%) sobre o serviço desempenhado, evidencia-se. Concomitantemente, verifica-se a centralidade da “servicialização” nestas empresas.

Sob um prisma antagónico, as dificuldades sentidas por estas empresas, recaem na questão da envolvente. Desde a caótica variável ambiental sentida pela crise económica mundial (47%), juntamente com a concorrência aguerrida em âmbito regional (40%), este grupo económico assume que estas dificuldades geram impossibilidades perante a captação de novos clientes (37%).

Procurando perceber a sua postura estratégica, reflexo de vantagem competitiva, entende-se que a preocupação sobre a qualidade do serviço (50%) assume o lugar de destaque. Ao propormo-nos a identificar os FCS destas empresas entendeu-se que os factores de maior importância (além do já referenciado) incidiram sobre o cumprimento de prazos (em segundo lugar, 23%) e na dedicação sobre a fidelização do cliente (em terceiro lugar, 23%). Com conotação desvalorativa assume-se com menor importância a inovação tecnológica, em décimo lugar (20%), seguida da diversificação de mercados (27%) e, por fim, em décimo segundo lugar, as redes entre empresas (33%).

Contrariando a tendência assumida pelas prioridades definidas por este grupo económico, nota-se que a importância assumida, pelos factores de aconselhamento e assistência pós-venda, de personalização do cliente e, ainda, do nicho de mercado, não assumiram valores preponderantes em nenhuma posição, revelando, deste modo, algum desinteresse pela questão do acompanhamento sobre o cliente, enquanto fonte de vantagem estratégica.

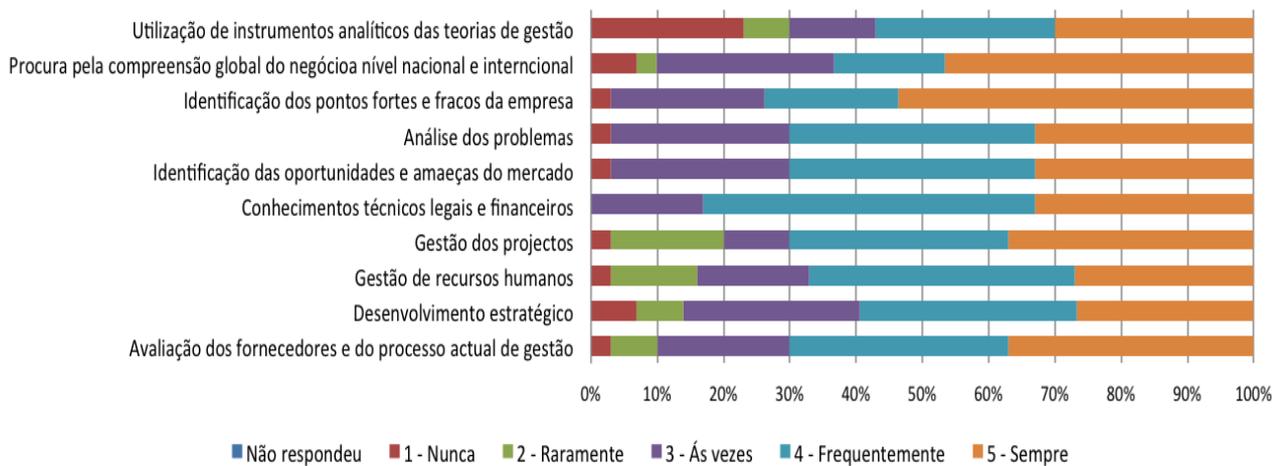
Figura 1.6. Fatores críticos de Sucesso



Em todas as organizações a atividade de planeamento exige trabalho e dedicação por parte dos gestores. Neste seguimento torna-se essencial depreender como as empresas de sucesso regional coordenam esta estratégica, em âmbito de competitividade.

Perante a elucidação de um conjunto de pontos determinantes, indicados pela literatura gestionária, para um futuro sucesso desta atividade, os nossos inquiridos, admitiram uma tendência positiva na questão do planeamento estratégico.

Figura 2.6. Frequência das Atividades de Planeamento



Na realidade percebe-se que a maioria admite realizar sempre avaliações sobre os fornecedores e sobre o processo atual da gestão (37%), possui uma capacidade estratégica de marketing, design e de gestão de uma rede comercial tal como de um sistema inovador de gestão (33%), destacando-se assim, a posição preponderante de desenvolvimento da maioria destas empresas.

Sob uma vertente humana entende-se que a tendência da gestão do planeamento nestas empresas procura frequentemente a identificação das necessidades de avaliação da gestão de formações (40%). Na realidade espelha-se uma tendência positiva ao nível da qualidade, inerente a uma gestão de projetos onde se visa o controlo do processo (37%).

Percebe-se que os conhecimentos legais e financeiros sobre a gestão global dos projetos de serviços são, frequentemente (50%), utilizados por estas empresas. Constata-se ainda que, este conhecimento estende-se a uma identificação das oportunidades e ameaças do mercado (37%), adjacente a uma análise frequente dos problemas sob uma vertente estratégica (37%).

A maioria esmagadora dos inquiridos concorda que a gestão implica uma contínua identificação dos pontos fortes e fracos da empresa (53%), alicerçada por uma procura pela compreensão holística do negócio a nível nacional e internacional (47%).

Procurando uma postura metodológica percebe-se que a utilização dos instrumentos analíticos das teorias de gestão, como uma análise SWOOT, ou o *Balanced Scorecard*, é constantemente aplicada no planeamento da maioria destas empresas (30%). Porém, destaca-se que uma percentagem significativa (23%) admite nunca ter utilizado este tipo de ferramentas.

Pode-se concluir que a postura estratégica ao promover uma melhor qualidade do serviço, um cumprimento de prazos, uma fidelização dos clientes, tende, frequentemente, a adoptar comportamentos, estruturas e instrumentos na sua atividade de planeamento, que promovem um conhecimento sobre a envolvente externa e interna à organização, demonstrando uma posição proactiva a nível estratégico.

Fica assim comprovada a hipótese 1: a postura estratégica destas empresas promove o conhecimento interno e externo à organização.

No seguimento cognitivo de compreensão sobre os alicerces organizacionais que sustentam as escolhas estratégicas destas empresas verificou-se que a tomada de decisão na maioria destas envolve, com frequência, conversas informais entre empresários e instituições locais (60%), a utilização exemplar de experiências realizadas noutras situações (53%) tal como a informação concedida pelo conhecimento empírico dos recursos humanos que constituem a empresa (40%). Destacam-se, deste modo, os campos relacionais, e a experiência profissional, como as principais fontes de conhecimento na tomada de decisão. A informação concedida pelos clientes, por seu turno, é sempre (50%) tida em conta pela maioria das empresas no campo decisório.

Com conotação díspar percebe-se que existem duas posições determinantes no que toca à consulta institucional (“raramente” 27%, “frequentemente” 37%), de técnicos especializados (“raramente” 27%, “frequentemente” 33%) e dos estudos de mercado (“raramente” 27%, “frequentemente” 30%) na tomada de decisão.

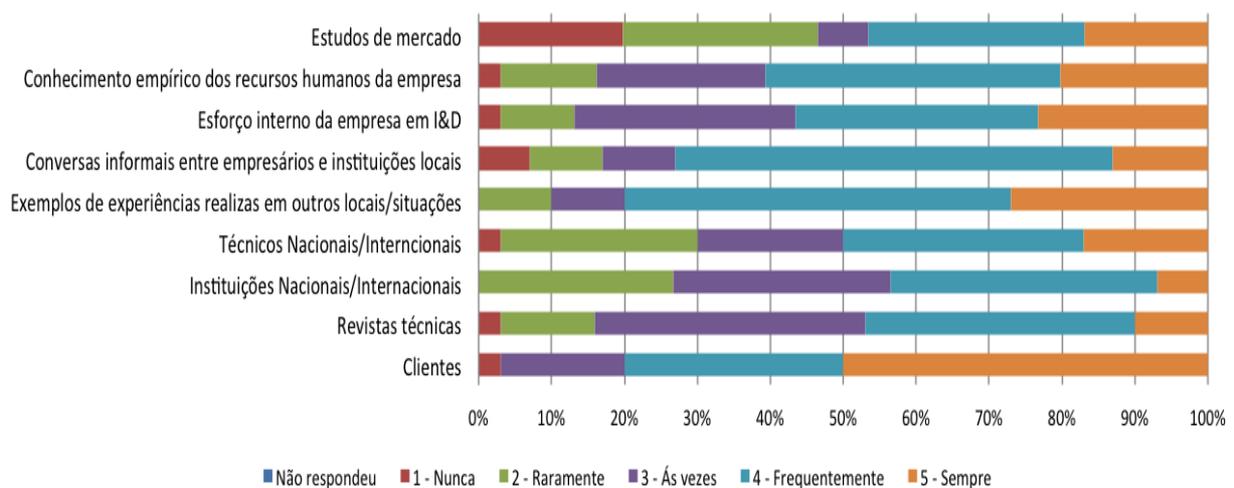
Contudo, o grande peso das escolhas 4 e 5 neste conjunto de opções revela uma tendência para a unanimidade no entendimento dos fatores mais determinantes para a tomada de decisão. Deste modo, a partir de uma análise de componentes principais (ACP), através do programa SPSS<sup>43</sup> (*Statistical Package for the Social Sciences*), foi possível reduzir as nove

---

<sup>43</sup> A adequação da aplicação destas técnicas exige um conjunto de requisitos como o tamanho da amostra/universo e a dispersão da distribuição dos dados. Relativamente ao primeiro, quanto maior for o tamanho da amostra, mais fiáveis serão as informações retiradas. No presente estudo trabalhou-se com um número muito reduzido de casos (N=30), o que segundo alguns estatísticos poderia inviabilizar o tratamento de informação, porém para outros defensores dos métodos quantitativos,

variáveis utilizadas para medir a frequência destes tipos de recolha de informação, destacando-se, concomitantemente, em três componentes<sup>44</sup>: Institucional, Relacional e Experiência. Assim verifica-se que a dimensão Experiência, enquanto fonte de informação para a tomada de decisão, tem a média mais elevada, o que traduz, tendo em conta o sentido de cada indicador, um nível de concordância mais elevado com o fato de que estas empresas sustentam a maioria das suas decisões tendo por base a experiência, uma base prática, em detrimento do conhecimento e especialização científica.

Figura 3.6. Fonte de informação para a tomada de decisão



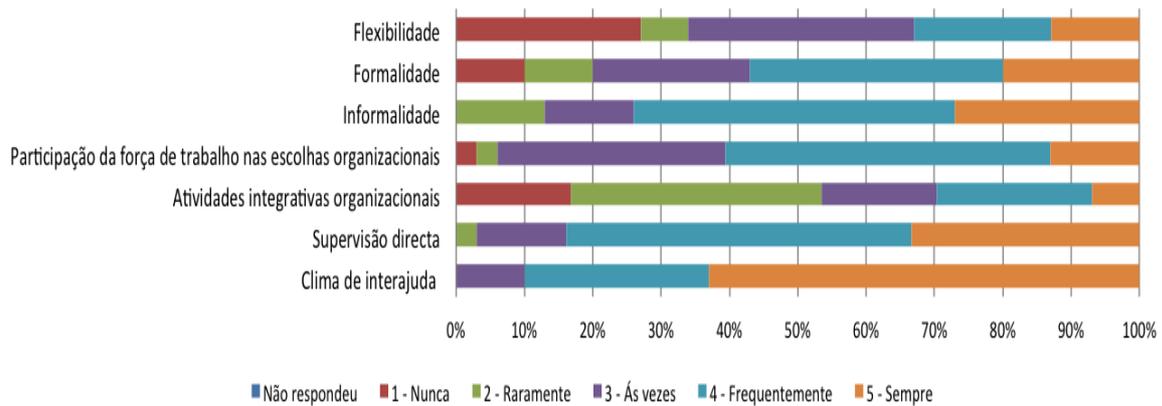
Procurando-se perceber um pouco mais sobre estas organizações desdobramo-nos pela compreensão de uma dimensão interna: o ambiente de trabalho.

---

considera-se que os tratamentos são possíveis a partir de um número mínimo de 30 casos (Parente, 2001). Tendo em consideração os objectivos do presente trabalho optou-se por aplicar o procedimento aos 30 casos.

<sup>44</sup> Assim, da aplicação de uma Análise de Componentes Principais a uma matriz com uma adequabilidade razoável ( $KMO=0,530$ ) foram extraídas três componentes que combinam os diferentes tipos de fontes de informação recorridas pelos indivíduos e que explicam 67% da variância global.

Figura 4.6. Ambiente trabalho



Podemos inferir que as variações nas frequências destes itens revelam posições diferentes no seio destas empresas. Analogamente constata-se que um ambiente de interajuda entre os colaboradores (63%), acompanhado por uma supervisão directa sobre o trabalho desempenhado (“frequentemente”, 50%), tendo por base uma informalidade, que traduz-se numa comunicação aberta, fluida, baseada em feedbacks entre os indivíduos de diversos níveis hierárquicos (“frequentemente” 47%), e ainda, uma frequente participação por parte da força de trabalho a nível organizacional, nomeadamente, na implementação de suas ideias (47%), caracteriza a maioria destas organizações sob uma dinâmica construtivista.

Contudo as dinâmicas de enriquecimento humano, como a flexibilidade laboral (“nunca” 27%, “às vezes” 33%) e os momentos de comunicação (“raramente” 37%), de identificação com a cultura da empresa, pressupondo uma ligação entre indivíduo e organização, são parcamente abordados por estas empresas.

Procurando preservar, tanto quanto possível a maioria das observações, recorreu-se a ACP, para uma redução da dimensionalidade dos dados originais sobre o ambiente de trabalho, para três componentes principais: ambiente de trabalho motivacional, ambiente de trabalho burocrático e ambiente de trabalho concertivo<sup>45</sup>. Percebe-se, deste modo, que a dimensão “ambiente de trabalho motivacional” é a que em média, os indivíduos parecem recorrer mais, visto assumir valores de concordância mais elevados, e também expressar posições mais consensuais.

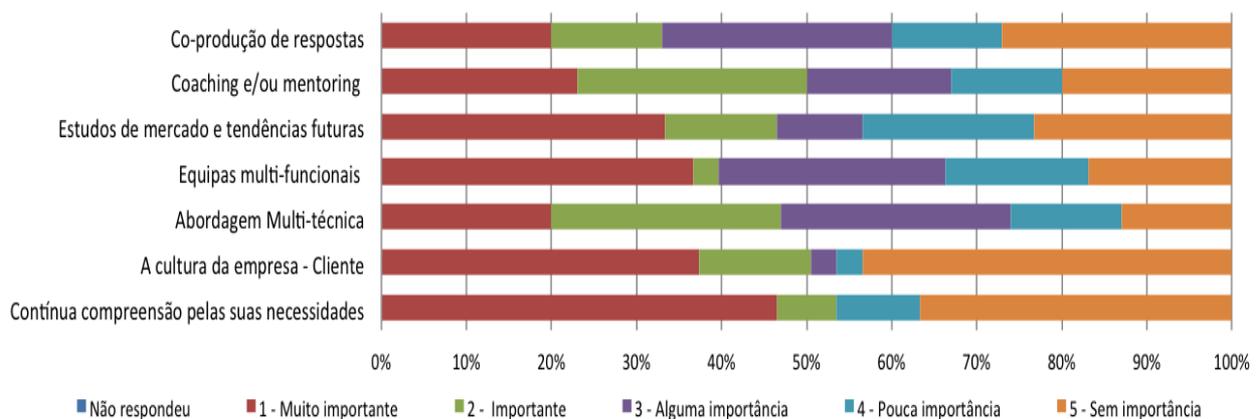
Especialmente, por estarmos a estudar empresas de serviços, a abordagem sobre o cliente torna-se fulcral, para que se compreenda o constructo organizacional sustentado por estas empresas de notável sucesso.

<sup>45</sup> Na realização da ACP, os indicadores da adequabilidade apresentam valores favoráveis à aplicação da técnica: KMO=0,68 e Teste de Bartlett com p-value=0,001 explicando 73% da variância total.

Procurando perceber o grau de importância que estas empresas atribuíam a alguns dos itens considerados estratégicos para esta questão podemos constatar que existe uma importância significativa atribuída ao desenvolvimento de uma contínua compreensão pelo cliente e suas necessidades (47%), pelo desenvolvimento de uma cultura de empresa centralizada no serviço ao cliente (“importante” 13%, “muito importante” 37%). Porém, percebe-se que estes itens concentram, igualmente, uma grande percentagem de respostas destituídas de importância.

Não obstante, o grande peso de escolhas de nível 1 e 2, neste conjunto de opções, revela uma tendência para a constatação da importância que esta questão envolve estas empresas. Em conformidade com a ACP, extraiu-se duas componentes principais<sup>46</sup>: Abordagem Contínua e Abordagem multidimensional. Percebe-se então, que em média estas empresas dão maior importância a uma abordagem multidimensional sobre o fator cliente, do que propriamente uma abordagem de acompanhamento das tendências e dinâmicas do mesmo, o que confirma a desvalorização sobre esta questão representada inicialmente na análise de resultados.

Figura 5.6. Importância do Factor Cliente



Pode-se então concluir que estas organizações constituem dinâmicas empresariais, onde a tomada de decisão tem por base informações proporcionadas pela base da experiência, em detrimento do conhecimento extraído por dimensões institucionais ou até mesmo relacionais. Assumem, na sua grande maioria um ambiente de trabalho motivacional, que se traduz numa abordagem multidimensional sobre o fator cliente. Apresentando um conjunto de respostas maioritariamente positivas infere-se, em paralelo, o reconhecimento e a adoção geral de

<sup>46</sup> Na realização da ACP, os indicadores da adequabilidade apresentam valores favoráveis à aplicação da técnica: KMO=0,789 e Teste de Bartlett com p-value=0,000, explicando 86% da variância total.

organizações laborais onde se criam, e potenciam, práticas organizacionais concebidas pelas “empresas do século XXI”.

Rejeita-se deste modo, a hipótese 2, de que estes sistemas de trabalho apresentariam configurações mecanicistas/burocráticas.

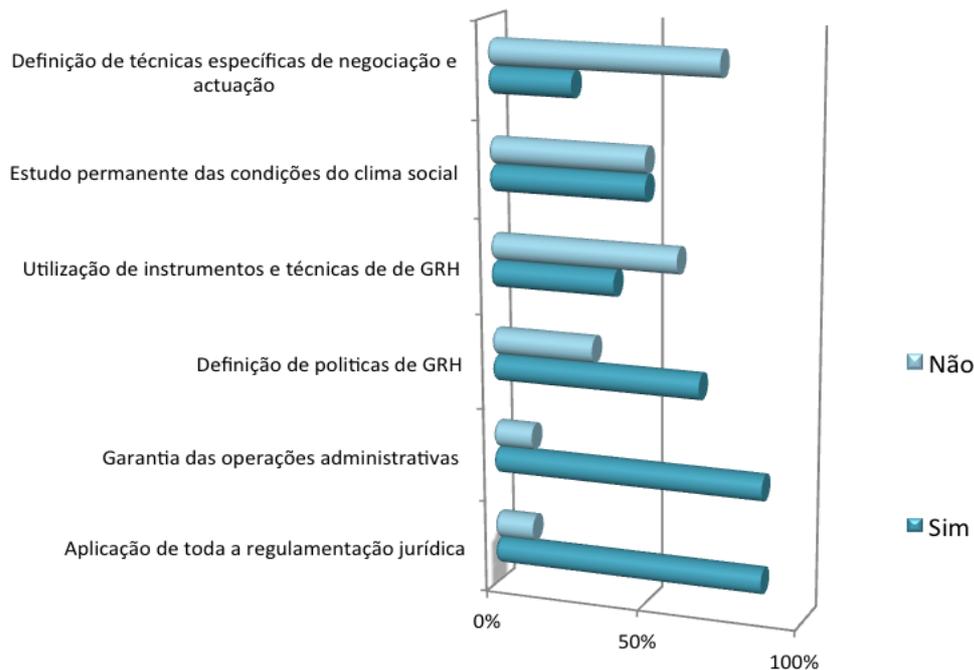
Com o intuito de compreender a gestão destas empresas, sob uma vertente humana, procurou-se entender em que consiste a estrutura, o âmbito de atividade e a relação que este departamento possui com a administração da empresa. De imediato, este grupo destaca-se por larga maioria não possuidor de qualquer órgão, ou departamento, responsável pela gestão de recursos humanos (53%)<sup>47</sup>. Na realidade, estas questões são maioritariamente abordadas pelos membros da administração destas empresas (40%).

Procurando perceber o âmbito de atividade destes responsáveis, destaca-se de imediato a estrutura rudimentar, burocrática da gestão de pessoas. Uma esmagadora maioria admite que a sua atividade relativamente à questão do capital humano incide sobre a aplicação da regulamentação jurídica e normativa (87%), e na execução das operações administrativas necessárias ao funcionamento da empresa, como a gestão de remunerações, tempos de trabalho, recrutamento, cessações de contratos, relação com os sindicatos e segurança social (87%). Desvalorizando claramente a aplicabilidade de instrumentos, técnicas de GRH (“não” 60%), e de negociação com os “parceiros sociais” (“não” 73%), concomitantemente, estas empresas desvalorizam o âmbito de atividade estratégica vantajosa, que a função de GRH aplica numa dada empresa.

---

<sup>47</sup> Ressalta-se ainda, que do grupo de empresas que possuem, efetivamente, um departamento, na maioria, este é composto por apenas um único elemento (37%).

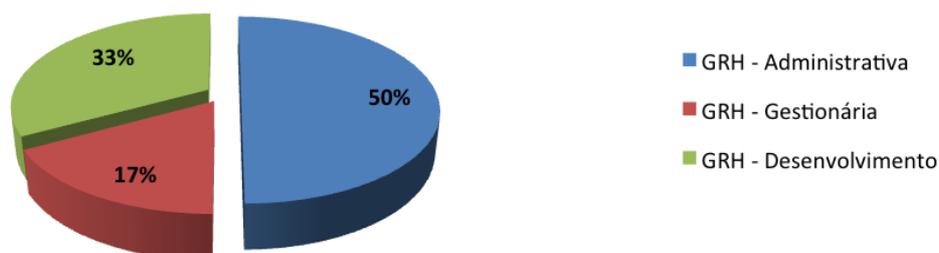
Figura 6.6. Âmbito de Atividade dos responsáveis pela gestão do capital humano



No que concerne a relação destes responsáveis com a administração percebe-se que existe, na maioria destas empresas, uma relação construtiva, no sentido em que estes responsáveis, assumem um papel de apoiante direto dos órgãos administrativos sob o papel de especialista de desenvolvimento organizacional (57%).

Assinalando um conjunto de práticas, consideradas pela literatura gestionária como indispensáveis para a competitividade de uma dada empresa, reflexo de uma eficaz gestão da força da de trabalho, procurámos analisar estas questões no âmbito destas empresas sob os seguintes domínios: recrutamento e seleção, processo de acolhimento, sistema de formação e desenvolvimento, sistema de avaliação de desempenho, sistema de planeamento e gestão de carreiras, e sistema de recompensas (remunerações).

Figura 7.6. Práticas de Gestão de Recursos Humanos



Assim sendo, percebeu-se claramente o domínio de um conjunto de práticas que revelam uma postura administrativa (50%), estando em consonância com as respostas do grupo assinalado anteriormente. Não obstante, as práticas de acolhimento (50%) e de formação/desenvolvimento do capital humano (37%), retratam uma maioria que assume como prioridades das suas ações em curso e previstas, sob uma postura de “desenvolvimento”. Adjacente a esta constatação, a prática de recrutamento (40%) destaca-se das demais, assumindo valores preponderantes, *per se*, em torno de uma gestão previsional/gestionária. Deste modo vejamos a aplicabilidade destas práticas de desenvolvimento e de aprendizagem.

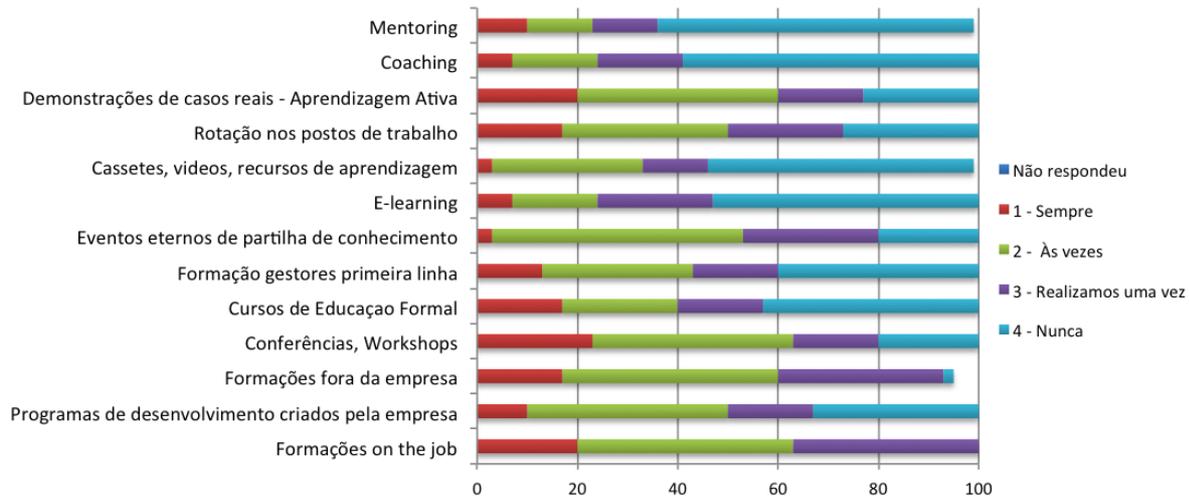
Na busca compreensiva das atividades de aprendizagem e de desenvolvimento do capital humano adoptadas por estas empresas, facilmente se compreende que as dinâmicas, da maioria, não estão em conformidade com o modelo da competência. Na realidade, as formações *on the job* (“às vezes” 43%; “realizámos uma vez” 37%) e fora da empresa (“às vezes” 43%; realizámos uma vez “33%”), os programas de desenvolvimento criados pela própria empresa (“às vezes” 40%), as conferências, *workshops* e eventos de domínio externo (“às vezes” 40%), tal como os eventos internos de partilha de conhecimento que estas empresas vieram a adotar (“às vezes” 50%; “realizámos uma vez” 27%) oscilam entre a frequência da empresa ter recorrido uma única vez a essa técnica, ou ter aplicado por vezes a técnica em âmbito organizacional. Nunca em conformidade com a política da empresa.

A ausência de cursos de educação formal (13%), de formação pelos gestores de primeira linha (40%), de recursos de aprendizagem *online* (53%), de sistemas de *coaching* (60%) e de *mentoring* (63%), e a inexistência de plataformas informáticas de partilha de informação, como o *e-learning* (53%), na maioria das empresas, caracteriza um grupo económico com estruturas muito pouco ligadas à formação e desenvolvimento profissional.

Uma dimensão prática como a rotação nos postos de trabalho (33%) e uma aprendizagem ativa, tendo por base demonstrações de casos reais (40%) assume-se por vezes em âmbito empresarial.

Neste grupo, todos os itens receberam fortes influências de ausência desta praticabilidade em âmbito organizacional.

Figura 8.6. Atividades de Aprendizagem e Desenvolvimento



Pode concluir-se então, que a gestão do capital humano, nestas empresas de notável sucesso regional, na sua maioria, carece de um departamento de gestão, molda-se em torno de atividades e práticas gestionárias de carácter administrativo, refletindo-se numa baixa utilização das atividades de aprendizagem e desenvolvimento.

Comprova-se assim, a hipótese 3: a gestão de recursos humanos das empresas de sucesso regional, baseia-se numa lógica administrativa.

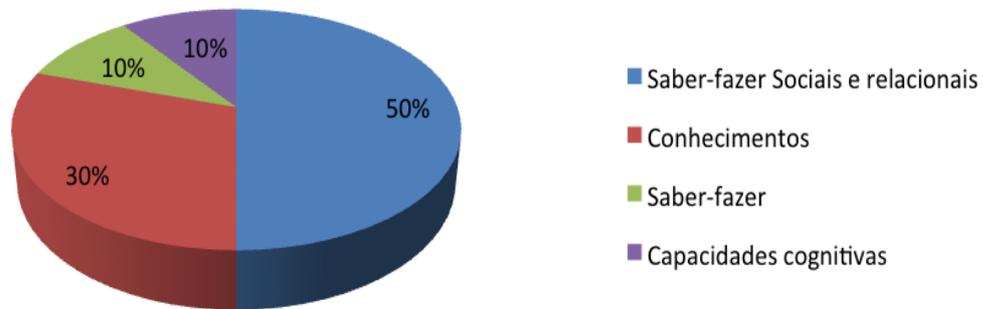
Redimensionando as práticas de gestão, sob uma lógica das Competências<sup>48</sup>, podemos destacar a importância atribuída aos trabalhadores por parte destas empresas. Notoriamente a larga maioria empresarial admite ter na sua força laboral trabalhadores estratégicos (57%).

Assim, foi lhes solicitado que identificassem o perfil de competências chave tendo como possíveis respostas um leque opcional entre 31 competências chave, e seguidamente, que graduassem a importância dessas mesmas, de 1 a 10. Na análise gradativa decrescente das respostas compreendeu-se então que surge o “trabalhar com autonomia mas com respeito pela cultura da organização” (23%), a língua estrangeira (17%), “planear, organizar e controlar o trabalho” (17%), a capacidade de trabalhar em equipa (27%), a aptidão de identificar e resolver problemas (13%), a adaptação à mudança (novas situações, produtos e processos, equipamentos – 13%), a capacidade de controlar a situação, agir e reagir de forma rápida e suficiente (13%), a compreensão das responsabilidades e riscos das decisões (13%), o conhecimento básico sobre a legislação da higiene e segurança no trabalho (10%) e, por

<sup>48</sup> A baixa significância associada ao número de empresas que adoptou o modelo de gestão de competências (n=3), fez com que se retirasse da presente análise de resultados essa estrutura gestionária em âmbito regional.

último, a aptidão para trabalhar com tecnologias (10%), como as competências-chave por excelência da sua força de trabalho.

Figura 9.6. Competências-Chave



Seguindo o contributo teórico de Lopes e Suleman (2000) indagou-se, espontaneamente, que estas empresas privilegiam a dimensão social das competências (50%), mais precisamente, os “*saber-fazer sociais e relacionais*” nos seus trabalhadores, seguido dos conhecimentos teóricos (30%). As capacidades cognitivas (10%) e a dimensão instrumental do conceito, ou “*saber-fazer*” (10%), não assumem preponderância nestas empresas.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dinâmica psico-sócio financeira materializa-se, atualmente, numa crise económica mundial onde os jogadores empresariais aprofundam ritos concorrenciais aguerridos, sobretudo a nível regional. Assim, a procura por novos clientes suporta-se num tabuleiro estratégico onde as empresas adoptam configurações organizacionais que proporcionam o sucesso ou o insucesso sectorial. Na presente dissertação propôs-se estudar os casos valorativos de sucesso insular.

No âmbito de concorrência na região da Madeira analisa-se que as redes de relacionamentos entre empresas não são, de todo, fatores estratégicos e preferenciais neste grupo. Num território espacialmente reduzido as estratégias empresariais procuram vingar pela fidelização dos clientes através de uma oferta baseada na qualidade e no cumprimento de prazos, ou seja, por excelência, indicia-se uma presença da lógica da competência.

Projetando as tendências no campo da planificação estratégica destas empresas percebe-se claramente que estas refletem um sucesso empresarial pela sua postura proactiva. Isto é, uma posição fortemente positiva em relação aos múltiplos alicerces do planeamento estratégico tarimba também estas unidades empresariais. Embora tendo presente na estratégia a disseminação da formação e aprendizagem dos RH, a aplicabilidade de práticas de aprendizagem e desenvolvimento é parca por parte destas organizações, o que acarreta uma projeção focal sobre a empresa, em detrimento do ativo humano.

Deste modo, desenhar um cenário baseado por estas estruturas organizacionais carece pois de uma análise ao nível: da tomada de decisão, do ambiente organizacional e da importância atribuída ao fator cliente.

Assim, o espaço competitivo destas empresas apela a uma recolha de informação pertinente e objectiva para a tomada de decisão. Constatamos que nestas empresas privilegiam-se os contributos que advêm da experiência (situações exemplares e conhecimentos empíricos) tal como da sua dimensão relacional, para a obtenção de uma decisão que levará a uma potencial mais-valia. O ambiente de trabalho motivacional ganha assim vida pela tendencial presença de um clima de entreajuda, informalidade e forte participação da força laboral nas escolhas organizacionais. Percebendo-se assim, um “desprender” da ideia de conformidade às exigências prescritas, para um movimento de responsabilização, ética e justiça empresarial.

A questão da servicialização, por si, procura desdobrar a posição destas empresas perante a questão do cliente. Na realidade, uma postura positiva, multidimensional, transmite-se nesta abordagem empírica. Assume-se, na maioria destas empresas uma logística relacional de serviços que sustentam a atenção sobre o fator cliente.

Assim sendo, depreende-se que a maioria destas empresas assume uma postura estratégica e organizacional que vai ao encontro de alguns suportes académicos sobre este “novo movimento” organizacional. Algumas máximas gestonárias e organizacionais assumem valores preponderantes nestas empresas traduzindo a mutação da lógica do posto de trabalho para uma lógica direcionada na competência.

Relativamente à questão do fator humano, estas pequenas e médias empresas vão ao encontro com a tendência nacional: sistemas de gestão burocráticos. Com uma força de trabalho pouco qualificada, estas corporações tendem a estagnar o desenvolvimento do seu capital humano. Tal observação na gestão de RH, sustentada por administrativos e, tendencialmente, sem nenhum órgão e departamento representativo, com um âmbito de atividade regulamentar/administrativa, sustenta esta questão estruturalmente.

O acentuado desconhecimento por parte destas organizações sobre a GRH por competências (36%), aliado a uma fraca aplicabilidade de práticas de desenvolvimento e de aprendizagem, ressalta a importância destes conglomerados virem a melhorar e a reestruturar, a sua posição no que toca à dimensão humana. Nesta análise indaga-se que apesar de uma maioria afirmar a presença estratégica na dimensão humana (especialmente destacada pelas competências relacionais e sociais) a centralidade do fator humano não é o vector de primordial destas empresas.

Por fim, e respondendo à nossa pergunta de partida, conclua-se que embora as empresas de sucesso regional na Madeira sejam possuidoras de estruturas dinâmicas e estratégicas, direcionadas à promoção da lógica da competência, não se traduzem em “organizações qualificantes”. A sua gestão de trabalho, no que concerne a centralidade do factor humano, como orientador do paradigma das competências, desvincula-se de crasso modo nestas organizações.

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, Paulo Pereira de (2005), *Trabalho, Serviço e Serviços. Contributos para a Sociologia do trabalho*, Edições Afrontamento, Porto.
- Almeida, Paulo Pereira e Glória Rebelo (2004), *A era da Competência*, editora RH.
- Almeida, Paulo Pereira de (2006), “A gestão baseada na lógica das competências”, *Revista Dirigir*, (94), pp 3-8.
- Almeida, Paulo Pereira de (2005), “Competências e modelo da competência”, *Revista Sociedade e Trabalho*, (17/18), pp. 89-97.
- Almeida, Paulo Pereira de (2005), “Empresas e Modelo da Competência – O futuro dos serviços e das Empresas no Século XXI”, *Revista Dirigir* (91), pp 47-52.
- Alday, Hernan E. Contreras (2002), *Gestão empresarial*, Editora Gazeta do Povo, pp. 15-25.
- Bancaleiro, J. (2004), “Novas competências da gestão de pessoas” (online) <http://media.umadesign.com/000005/artcompetfuturagrh.pdf>
- Baptista, R. (2003), *Competência e Subjetividade no trabalho: Uma comparação entre França e Brasil sobre Identidades*, Belo Horizonte, Desafios e Performances Profissionais.
- Bamberger, P. e I. Mesboulan (1997), *Human Resource strategy formulation, implemation and impact*, California: Sage Publications, Inc.
- Becker, G. (1964), *Human Capital*, New York: Columbia University Press.
- Becker, B. e B. Gehart (1996), “The impact of human resource management an organizational performance: progress and prospects”, *Academy of Management Journal*, (39), 779-801.
- Becker, B. e M. Husselid (2006), “Strategic Human Resources Management: Where do we go from here?”, *Journal of Management*, vol 32, (6) Dezembro.
- Brandão, Hugo P. e Tomás de Aquino Guimarães, (2001), “Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou Instrumentos de um mesmo construto?”, *RAE- Revista de Administração de Empresas*, vol.41, (1), pp: 8-15.
- Castells, Manuel (1997), *The information Age: economy, society and culture*, “The Rise of network society”, Massachussets: Black
- Câmara, Pedro B., et al. (2007) (orgs.), *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Editora Dom Quixote.
- Carvalho, José C. E José C. Filipe (2008) (orgs.), *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro*, 2ªed. Sílabo.
- Caetano, António e Jorge Vala (2000), *Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development (2007), “Learning and Development”, Annual Survey Report (online). <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/EB18FA28-BD40-4D47-81B9-660034D280C1/0/learndevsr.pdf>
- Comissão Europeia (1997), *Livro Verde: Parceria para uma Nova Organização do Trabalho*, Luxemburgo, CCE, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia (2006), “A nova definição de PME – Guia do utilizador e modelo de declaração”, *Empresas e Indústria*, Comunidades europeias.
- Costa, Pedro (2007) “Globalização e Competitividade territorial com base nas atividades culturais: algumas linhas estratégicas de atuação ao nível urbano-metropolitano”, em Lança, Isabel Salavisa;

- Walter, Rodrigues; Sandro, Mendonça(orgs.), *Inovação e Globalização – Estratégias para o desenvolvimento económico e territorial*, Porto: Campo das letras.
- Costa, R. F. e Fernando Pereira (2005), “Capital Humano: Métricas para a inovação e competitividade”, em Lança, Isabel Salavisa e Cláudia Valente (coord.), *Inovação tecnológica e emprego: o caso português*, Lisboa: Instituto para a qualidade na formação, pp. 165-175.
- Correia, Anabela Gomes (2002), “As práticas de recrutamento e seleção em Portugal”, *Revista Portuguesa de Gestão* vol. 1, (1), pp.42-47.
- Comissão Europeia (2006), *Empresas e Indústria*, “A nova definição de PME – Guia do utilizador e modelo de declaração”, Comunidades Europeias.
- Cunha, M. Pina et al. (2006) (orgs.), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH.
- Cordery, John e Parker, S. K., “Work Organization”, em Boxall, Peter, et.al (2007) (orgs.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press.
- DRPF – Direção Regional de Planeamento e Finanças (2003), III PARTE – “A estratégia da Inovação Desenvolvimento Sustentável para a RAM”, *PRAI: Plano Regional de Ações Inovadoras, Inovação – Estratégia para a RAM*, Funchal.
- DRPF – Direção Regional de Planeamento e Finanças (2006), *Plano de desenvolvimento económico e social 2007-2013*, PDES, Madeira/Funchal.
- DREM – Direção Regional de Estatística da Madeira (2010), *Anuário estatístico da Região Autónoma da Madeira - 2009*, DRE, Funchal.
- DRT – Direção Regional do Trabalho (2006), “Quadros de Pessoal – Ano 2006”, *Estatísticas Laborais*, Direção de Serviços de Estatísticas do Trabalho.
- DRRH – Direção Regional dos Recursos Humanos (2005), *Plano Regional de Emprego da Região Autónoma da Madeira 2005-2008*, Secretaria Regional dos Recursos Humanos.
- Dutra, Joel Sousa (2001), “Gestão de Pessoas com base em competências”, em *Gestão por Competências*. Editora Gente.
- Diário de Notícias (2008), “Especial – As 100 maiores Empresas”, Madeira/Funchal, 15 de Nov.
- Freire, Adriano (2008), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editora Verbo.
- Gama, António e Teresa Oliveira (2002), “Participação na formação em contexto de trabalho – um estudo de caso”, *Organizações e Trabalho*, (27), pp. 73-87.
- Grant, Robert M., (2008), *Contemporary strategy analysis*, 6ª edição, Malden: Blackwell Publishing.
- Ghiglione, R. e B. Matalon, (1992), *O inquérito. Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, J.F., et al, (2008) (orgs.), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Edições Sílabo.
- Guerreiro, Maria das Dores (2000), “Relações sócio-laborais em micro e pequenas empresas”, *Estudos e Análises* (34), Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Haveman, Heather e Mukti Khairi (2006), “Organizational Sociology and the Analysis of Work”; Marek Korzynski et al, *Social Theory at Work*, Oxford.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (2003), “The core competence of the Organization”, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Cooperation.
- IDR – Instituto de Desenvolvimento Regional (2010), *Espaço Global 3*, IDR, Funchal.
- INE- Instituto Nacional de Estatística (2011), *Boletim Mensal de Estatística*, © INE, I.P., Lisboa.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2011), *Empresas em Portugal 2009*, © INE, I.P., Lisboa.
- Kovács, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*, Oeiras, Celta Editora.

- Kovács, Ilona (2006), “A evolução do emprego, das qualificações e competências no contexto da sociedade da informação”, *Sociedade e Trabalho* (30), pp. 53-69.
- Kim e Mauborgne (2004), *Blue Ocean Startegy*, (online) <http://www.blueoceanstrategy.com/>
- Lança, Isabel Salavisa, et al. (2004) (orgs.), “Portugal e a Sociedade do Conhecimento – Dinâmicas Mundiais”, *Competitividade e Emprego*, Editora Celta.
- Lévy-Boyer, Claude (2000), “Competências Individuais, Organizacionais e Colectivas”, Instituto para a Inovação na Formação, *Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania: Atas do Seminário*, Lisboa: INOFOR.
- Lopes, Albino e M. José Felício (2005), “Competências de gestão em globalização – Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização”, *Revista portuguesa de Gestão*, vol 4, (1), pp.78-92.
- Lopes, Helena e Fátima Suleman (2000), *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Major, M.J. e Rui Vieira (2009), *Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*, Editora Escolar.
- Maroco, João (2003), *Análise Estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Martins, António (2011), *Introdução à gestão de organizações*, Editora Vida Económica.
- Marques, Rui da Silva (1995), *Tipos de Gestão de Recursos Humanos*, Tese de mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, ISCTE.
- Medeiro, Eduardo (2000), “A evolução das qualificações, o diagnóstico de necessidades e o seu impacto na empregabilidade, na modernização da economia e no sistema de formação”; em Instituto para a Inovação na Formação, *Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania: Atas do Seminário*, Lisboa: INOFOR.
- Mintzberg, H., et al. (2000), *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*, Porto Alegre: Bookman.
- Moniz, A. Brandão, e Ilona Kovács (2001), *Sociedade da Informação e do Emprego*, Lisboa, IEFP.
- Nicolau, Isabel (2000), “Crescimento dos Serviços nas economias modernas”, *Revista Economia Global*, Vol.V, (1-2), Edição AEDG/ISCTE pp. 29-49.
- Nicolau, Isabel (2001), *O conceito de Estratégia*, Lisboa, INDEG/ISCTE.
- Nicolau, Isabel (2002), “Gestão do Conhecimento nas organizações e mercados de serviços”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Indeg Business School, ISCTE, vol 1 (3) pp. 54-68.
- Ochôa, Paula (2004), “A emergência da gestão de competências em serviços de informação: o caminho para a certificação profissional”, *Sociedade e Trabalho*, (23/24) pp 97-106.
- Parente, Cristina (2006), “Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional – Contributos para a análise da produção de saberes”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, (50), pp 89-108.
- Parente, Cristina (2004), “Para uma análise da gestão de competências profissionais”, *Revista Sociologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, (14), pp. 299- 341.
- Parente, Cristina (2003), *Construção Social das Competências Profissionais – Dois Estudos de Caso em Empresas Multinacionais do sector Metalomecânico*, Tese de Doutoramento, Dissertação de Doutoramento em Sociologia, Orientação: José Madureira Pinto e Helena Lopes, Porto.
- Parente, Cristina (2008), *Competências: formar e gerir pessoas*, Porto: Edições Afrontamento.
- Pimentel, Duarte (2006), *Sociologia da Empresa e das Organizações*, Colectânea de Apontamentos, ISCTE.
- Pereira, Paulo Renato (2006), “Our people make the difference- Transcom”, Exponor. (online)

<http://www.tecminho.uminho.pt/ctdes/uploads/Gestao%20por%20Competencias%20-%20Paulo%20Renato.pdf>

- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rea, L. M. (2000), *Metodologia de pesquisa: do planeamento à execução*, São Paulo: Pioneira.
- Rebelo, Glória (1999), *A (In)Adaptação no Trabalho – Uma perspectiva sociorganizacional e Jurídica*, Oeiras, Editora Celta.
- Rebelo, Glória (2004), *Flexibilidade e Precariedade no Trabalho: análise e diagnóstico*, Lisboa.
- Russo, João (2006), *Balanced Scorecard para PME*, 4ª edição, LIDEL Edições técnicas.
- Sainsaulieu, Renauld (1997), *Sociologia da Empresa – Organização, Cultura e Desenvolvimento*, Instituto Piaget.
- Suleman, Fátima (2003), A produção e valorização das competências no Mercado de trabalho, Tese de Doutoramento em Economia, Orientação: Helena Lopes, ISCTE.
- Suleman, Fátima (2007), *O valor das competências um estudo aplicado ao sector bancário*, Lisboa: Livros Horizontes.
- Spah, D., K.P. Fafnrich (2007), *Advances in Services Innovations*, Springer-Verlag, Berlim.
- Spencer, S.M. e L.M. Spencer (1993), *Competence at Work: models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc.
- Stoleroff, Alan, (1996), “Sociologia e a Gestão dos Recursos Humanos”, *Revista Organizações e Trabalho* (15), pp. 105-114.
- Storey, John (1995), *Human Resources Management: A Critical Text*, London: Routledge.
- The Economist*, “Developed Economies “Over the Edge”; “America and Europe appear to be heading for severe recessions”, (8604) November 1st-7th, 2008.
- Teixeira, Cláudio (1991), “Flexibilidade na gestão dos recursos humanos”, *Revista Portuguesa de Gestão*, (9), Dez.90/Mar.91, p. 29-34.
- Ulrich, David (1997), *Human Resources Champions – The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press.
- Vasconcelos, F.C. e A.B. Cyrino (2000), “Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional”, *Organização, Recursos Humanos e Planeamento*, RAE, V. 40, (5) Out/Dezembro.
- Veloso, Ana L. O. M. (2007), O impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional, Tese de Doutoramento em Psicologia do trabalho e das organizações Universidade do Minho, Orientação: José Keating.
- Valente, Ana Cláudia (2005), “Conhecimento e Emprego: Desafios para Portugal” , in Lança, Isabel Salavisa e Cláudia Valente (coord.), *Inovação tecnológica e emprego: o caso português* , Lisboa: Instituto para a qualidade na formação, pp.7-20.
- Woodill, Gary e Pierre Cahorn, (2006), *Tracking Competences and Developing – Skills Inventories with LearnFlex*, Operitel Corporation.
- Winterton, Jonathan; Le Deist, F. D.; Stringfellow (2005), *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*, Center of European Research on Employment and Human Resources – Groupe ESC Toulouse, CEDEFOP.
- Winterton, Jonathan e F. D. Le Deist (2005), “What is Competence?”, *Human Resource Development International*, vol.8, (1), pp. 27-46.

Zarifian, Phillipe (1996), *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris: Presses Universitaires de France.

Zarifian, Phillipe (2001), *Objetivo Competência: por uma lógica*. Trad. M.H.C.V., São Paulo:Atlas.

Sites Consultados:

- FMI – World Economic Outlook, 2008

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/02/pdf/text.pdf>

- Instituto Regional do Emprego Madeira

<http://www.iem.gov-madeira.pt/>

## **ANEXOS**



## Movimento internacional das competências

<b>País</b>	Capacidades cognitivas	Saber – fazer	Saber – fazer sociais e relacionais	Quadro Nacional das Qualificações
<b>Áustria</b>	Sachkompetenz		Personalkompetenz	
		Sozialkompetenz		
<b>Finlândia</b>	Knowledge	Working methods	Core competences	Occupational fields and NQF
	Safety			
<b>França</b>	Savoir (compétences théoriques)	Savoir – faire (cométences pratiques)	Savoir être (compétences comportementales)	
<b>Alemanha</b>	Fachkompetenz		Personalkompetenz	350 OP
	Sachkompetenz	Methodenkompetenz		
	Sozialkompetenz			
<b>Hungria</b>	Knowledge	Application of knowledge	Professional attitudes and behaviour	
<b>Irlanda</b>	Knowledge	Know-how and skill	Competence – role, insight and learning	NQF
	Competence – context			
<b>Nova Zelândia</b>	Vakmatig – methodische		Social – communicatieve	OP
			Ontwikkelings	
	Bestuurlijk – organisatorische en strategische			
<b>Portugal</b>	Competências cognitivas	Competências funcionais	Competências sociais	OP; developing NQF
<b>Reino Unido: Inglaterra e País de Gales</b>	Underpinning knowledge	Functional competence	Social competence	NQF under development
<b>Reino Unido: Escócia</b>	Knowledge and understanding	Practice (applied knowledge)	Autonomy, accountability, working with others	NQF
	Generic cognitive skills	Communication, numeracy, IT skills		

Fonte: Elaborado pela autora, tendo por base o trabalho de Winterton, Le Deist e Stringfellow (2005).



## Perfil de Competências-chave

Dimensão	Conteúdos	Competências
<b>Teórica</b>	Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Língua materna</li> <li>- Línguas estrangeiras (compreensão e comunicação através de linguagem técnica);</li> <li>- Matemática;</li> <li>- Organizações (missão, objectivos, cultura e envolvente);</li> <li>- Tecnologias;</li> <li>- Gestão (noções básicas);</li> <li>- Legislação sobre higiene no trabalho (noções básicas);</li> <li>- Qualidade (noções básicas).</li> </ul>
<b>Instrumental</b>	Saber – fazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selecionar e processar a informação;</li> <li>- Planear, organizar e controlar o trabalho;</li> <li>- Utilizar terminais informáticos e equipamentos similares;</li> <li>- Adoptar medidas de segurança.</li> </ul>
<b>Social</b>	Saber – fazer Sociais e relacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar em autonomia, mas com respeito pela cultura da organização;</li> <li>- Comunicar de forma clara e com linguagem técnica adequada;</li> <li>- Desenvolver relações técnicas e funcionais;</li> <li>- Trabalhar em equipa;</li> <li>- Adaptar-se à mudança (novas situações, produtos, processos, equipamentos);</li> <li>- Estar disponível para aprender de forma contínua;</li> <li>- Saber ensinar;</li> <li>- Agir com rigor;</li> <li>- Compreender as responsabilidades e riscos das decisões;</li> <li>- Ter controlo da situação e agir e reagir de forma rápida e eficiente;</li> <li>- Ser flexível face a problemas e soluções;</li> <li>- Gerir incertezas;</li> <li>- Ser perseverante e orientado para resultados.</li> </ul>
<b>Cognitiva</b>	Capacidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Básicos (leitura, escrita, cálculo e capacidade de raciocínio);</li> <li>- Memorizar situações heterogéneas e soluções-tipo;</li> <li>- Raciocínio abstracto;</li> <li>- Raciocínios de tipo analógico simples (comparar e classificar);</li> <li>- Identificar e resolver problemas;</li> <li>- Aprendizagem ao longo da vida.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora e retirado de Lopes e Suleman (2000:99).



**ISCTE**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA**

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
MESTRADO DE SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, TRABALHO E  
EMPREGO  
Ano Lectivo 08/09

**ENTREVISTA SOBRE AS ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS DAS  
EMPRESAS DE SUCESSO REGIONAL**  
- MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E/OU GESTORES DE  
RECURSOS HUMANOS-

Data: \_\_ / \_\_ / 2009

Entrevista nº: \_\_\_\_\_

O meu nome é *Nídia Teixeira* e estou a realizar uma tese de mestrado subordinada ao tema das *competências*. Com esta temática pretendo debruçar-me sobre as estratégias e a gestão de recursos humanos, realizadas nas *100 Maiores Empresas Regionais*. Para o efeito, esta entrevista visa recolher a informação sobre a sua empresa.

É de salientar que nas respostas a todas as perguntas o seu anonimato está totalmente garantido, e que a informação a recolher destina-se exclusivamente a fins académicos.

Agradeço, desde já, a sua colaboração que, acredite, é indispensável para a prossecução do meu trabalho. Desculpe-me também pelo incómodo e pelo tempo precioso que irá despende na entrevista.

---

**ENTREVISTA EXPLORATÓRIA**

1 – Gostaria em primeiro lugar, que numa perspectiva generalista, me falasse da sua empresa. (Produto, mercado alvo, estrutura, tipo de equipamentos informáticos, nº de funcionários, faixa etária, qualificações).

2 – Que tipo de inovações gestionárias a sua empresa tem vindo a acompanhar? (atividade e técnicas de planeamento, recolha de informação, abordagem ao cliente)

3 – Como se encontra organizado o trabalho? (equipa/individualizado; rotação de tarefas; organização hierárquica; resolução de problemas)

4 – Qual é a estratégia atual e futura da empresa, em termos da sua atividade principal? (Medidas desenvolvidas; prioridades/dificuldades; apostas)

- 5 – Quais são os factores de competitividade chave da sua empresa?
- 6 – Considera que existem trabalhadores estratégicos? O que os distingue dos outros trabalhadores em termos de características chave?
- 7 – Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio da gestão de recursos humanos?  
(Pessoas envolvidas; âmbito de atividade; práticas aplicadas, políticas)
- 8 – Como caracteriza o posicionamento global da empresa face à necessidade, cada vez mais de investir nos RH enquanto elemento chave para a competitividade?
- 9 – A sua organização recorre a que tipo (e com que frequência) atividades de desenvolvimento e de aprendizagem.
- 10 – Fale-me um pouco sobre a sua percepção relativamente à gestão de recursos humanos por competências.

**A ENTREVISTA TERMINOU.**  
**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.**

**ISCTE**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA**

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
MESTRADO DE SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, TRABALHO E EMPREGO  
Ano Lectivo 08/09

**INQUÉRITO SOBRE AS ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS DAS EMPRESAS DE SUCESSO REGIONAL**  
- MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E/OU GESTORES DE RECURSOS HUMANOS-

Data: / /

Questionário nº: \_\_\_\_\_

O meu nome é *Nídia Teixeira* e estou a realizar uma tese de mestrado subordinada ao tema das *competências*. Com esta temática pretendo debruçar-me sobre as estratégias e a gestão de recursos humanos, realizadas nas *100 Maiores Empresas Regionais*. Para o efeito, este questionário visa recolher a informação sobre a sua empresa.

É de salientar que nas respostas a todas as perguntas o seu anonimato está totalmente garantido, e que a informação a recolher destina-se exclusivamente a fins académicos.

Agradeço, desde já, a sua colaboração que, acredite, é indispensável para a prossecução do meu trabalho. Desculpe-me também pelo incómodo e pelo tempo precioso que irá despende no preenchimento deste questionário.

**I – Identificação do Inquirido**

1. Qual a idade?

1.2. Sexo \_\_\_ Feminino \_\_\_ Masculino

1.3. Assinale com (x) o seu grau de escolaridade (ou equivalente).

___ 1º Ciclo do ensino básico	___ 2º Ciclo do ensino básico	___ 9º Ano	___ 11º Ano	___ 12º Ano
___ Bacharelato	___ Licenciatura	___ Mestrado	___ Doutoramento	___ Outro, qual? _____

1.4. Qual o seu âmbito de actividade na organização (Profissão)?

**II – Caracterização da Organização**

2. Tempo que actua no sector:

2.1. Principais mercados (âmbito geográfico):

2.2. Natureza do Capital (Privado, Publico, capitais misto; Regional, Nacional, Internacional):

2.3. Principais produtos/serviços:

3. **Características** genéricas dos **trabalhadores**:
- 3.1. Qual é o número aproximado de colaboradores:
- 3.2. A média etária:
- 3.3 Níveis de qualificação/ de escolaridade médios:
- 3.4. A média de permanência dos colaboradores na empresa é de:

### III – Postura Estratégica

4. Dos **factores estratégicos** que se considera, pelas teorias da gestão, serem determinantes para o **sucesso** de uma empresa, ordene por nível de importância (1 mais importante até ao 12 menos importante) os factores mais privilegiados pela sua empresa.

	Qualidade
	Nicho de mercado
	Inovação tecnológica
	Aconselhamento e assistência pós-venda
	Personalização do cliente
	Cumprimento de Prazos
	Fidelização do cliente
	Redução de Custos
	Inovação de serviços / produtos
	Diversificação dos mercados
	Reputação da empresa
	Redes entre empresas

5. Em poucas palavras, diga-me quais são as três principais **prioridades** da empresa no actual contexto económico mundial?

- 1)
- 2)
- 3)

- 5.1. E as suas principais **dificuldades**?

- 1)
- 2)
- 3)

- 5.2. A empresa tem sentido necessidade de adoptar medidas de **redução de efectivos**?

Sim \_\_\_ Não \_\_\_

6. Na sua organização a **actividade de planeamento**, costuma envolver (numa escala de 1 a 5, sendo 1 nunca e 5 sempre, indique a frequência das seguintes situações):

	1	2	3	4	5
Uma avaliação dos fornecedores e do processo actual de gestão.					
Um desenvolvimento estratégico: de marketing estratégico, design e gestão de uma rede comercial e ainda de um sistema inovador de gestão.					
Gestão de recursos humanos que procura a identificação das necessidades de formação, de avaliação e gestão de formações.					
Uma gestão dos projectos que suporta o controle de qualidade da visão do processo.					
Os conhecimentos técnicos legais e financeiros sobre a gestão global dos projectos de serviços.					
Uma identificação das oportunidades e ameaças do mercado					
Uma análise dos problemas, na sua vertente estratégica					
Uma identificação dos pontos fortes e fracos da empresa					
Uma procura pela compreensão global do negócio ao nível nacional e internacional					
Utilização de instrumentos analíticos das teorias de gestão (análise swoot, balanced scorecard, etc.)					

7. Diga-me, numa escala de 1 a 5 (sendo 1 Nunca, e 5 Sempre), a frequência das seguintes situações, na sua organização :

<b>A tomada de decisão, tem por base a informação concedida por:</b>	1	2	3	4	5
Clientes					
Revistas Técnicas					
Instituições Nacionais/Internacionais					
Técnicos Nacionais / Internacionais					
Exemplos de experiências realizadas noutros locais/ noutras situações					
Conversas informais entre empresários e instituições locais					
Esforço interno da empresa em I&D					
Conhecimento empírico dos recursos humanos da empresa					
Estudos de mercado					

O <u>ambiente de trabalho</u> caracteriza-se por:	1	2	3	4	5
Uma inter-ajuda entre os colaboradores na execução do trabalho					
Um controlo por parte das chefias sobre o trabalho que vai sendo desenvolvido pelos colaboradores					
Momentos de comunicação proporcionados pela empresa como eventos desportivos, festas, jantares, etc.					
Uma empresa, onde os colaboradores dão sugestões para se introduzirem modificações nos seus trabalhos e existe a sua efectiva implementação.					
Uma informalidade, com uma comunicação aberta, fluida, entre os indivíduos de diversos níveis hierárquicos. Onde o feedback é essencial para a construção de estratégias.					
Uma formalidade necessária, para uma comunicação objectiva, restrita e formal.					
Uma incerteza que é encarada como uma oportunidade, recorrendo-se à flexibilidade no desempenho laboral.					

8. Sendo a sua organização uma das empresas de sucesso regional, pertencentes ao sector de serviços diga-me, numa escala de 1 a 5 (*sendo 1 Muito Importante, e 5 Sem importância*) o grau de importância das seguintes afirmações para a sua empresa:

Factores determinantes sobre a <u>Questão do Cliente</u> :	1	2	3	4	5
Desenvolvemos uma contínua compreensão perante o cliente e as suas necessidades.					
A nossa cultura de empresa está centralizada no serviço ao cliente.					
Aplicamos uma abordagem multi-técnica ao cliente.					
Recorremos a equipas multi-funcionais para que a empresa tenha um melhor desempenho.					
Monitorizamos e procuramos compreender o mercado e as tendências futuras.					
Possuímos um sistema de coaching e/ou mentoring, para que os membros estejam em constante desenvolvimento e os projectos sejam bem orientados.					
Focamo-nos na solução do cliente integrada com a experiência do mesmo.					

#### **IV – Gestão de Recursos Humanos**

##### **PARTE I**

**Departamento e Responsável pela GRH**

9. A sua organização possui um departamento vocacionado para a gestão dos recursos Humanos?

Sim\_\_ Não\_\_

9.1. **Se sim**, quantas pessoas estão envolvidas?

---

9.2. **Se não**, quem são o(s) responsável(eis) pelas actividades ligadas à gestão dos colaboradores?

---

10. Os responsáveis pela Gestão do Capital Humano, na sua organização, como se caracterizam relativamente, aos seguintes domínios:

<b><u>Âmbito de actividade (assinale com X, a(s) resposta(s) correcta(s)):</u></b>
Aplicação de toda a regulamentação jurídica e de normas internas.
Garantir as operações administrativas necessárias ao funcionamento quotidiano da empresa – gestão das remunerações, dos tempos de trabalho, recrutamento, cessações de contratos, relação com os sindicatos e com segurança social.
Definição de políticas de recrutamento, promoção, configuração de funções e postos de trabalho, avaliação de desempenho e formação.
Utilização de instrumentos e técnicas de análise e gestão de pessoas
Estudo permanente das condições do clima social, da eficácia da comunicação e da informação, de novas técnicas de participação dos colaboradores na definição da estratégia e do projecto da empresa e configurações da cultura organizacional.
Definição de técnicas específicas de negociação e actuação, com o papel de interlocutor das decisões previstas pela administração e de negociador com os “parceiros sociais”.
<b><u>Relação com a administração (assinale com X, a resposta correcta):</u></b>
Ausência (praticamente) de relações com a administração, encontrando-se sob a dependência do departamento financeiro.
Relação que se assume ao nível de consulta (estudo das consequências que podem advir) na preparação de decisões.
Apoio directo sob os órgãos administrativos sob o papel de especialistas de desenvolvimento organizacional.

Os responsáveis pela gestão de recursos humanos, fazem parte da administração.

### **Práticas de Gestão dos RH**

11. Faça o favor de retratar as prioridades das **acções em curso e previstas**, no domínio da **gestão dos recursos humanos**, na sua organização. (*Em cada prática, assinale com X, a resposta correspondente ao caso específico da sua empresa*).

	<b><u>Recrutamento e Selecção</u></b>
	Procura a satisfação das necessidades imediatas da empresa, dependendo das exigências dos sistemas técnicos e económico da empresa.
	Procura a satisfação das necessidades previstas para o cumprimento dos objectivos da empresa (associado ao planeamento)
	Procura a satisfação das necessidades de recursos humanos com potencial e perfil flexível (este processo não é passível de previsão)
	<b><u>Processo de Acolhimento</u></b>
	Apresentação ao posto de trabalho e da regulamentação jurídica a que se deve sujeitar
	Sistemas de acolhimento institucionalizado, visando a divulgação dos modos de funcionamento da empresa com o objectivo de integração do colaborador
	Sistema de acolhimento que para além de visar a integração na empresa, procura sobretudo uma integração na cultura da empresa. Processo desenvolvido num espaço de tempo alargado, conciliando processos de formação em áreas básicas do projecto da empresa.
	<b><u>Sistema de Formação e Desenvolvimento</u></b>
	Visa a adaptação do indivíduo ao posto de trabalho específico que ocupa. É realizado como respostas pontuais a solicitações casuísticas (alterações tecnológicas ou de organização técnica).
	Planeamento associado às acções decorrentes do planeamento da empresa e dos objectivos definidos. Articulação entre sistema de formação e sistema de planeamento previsional dos postos de trabalho, carreiras, promoções e avaliações de desempenho.
	A sua política para além de visar a supressão dos disfuncionamentos, procura garantir a aquisição de competências diversificadas e polivalentes. Sistema que potencializa a flexibilidade. Envolve uma ligação com os projectos de desenvolvimento, planos de actividade, com o projecto estratégico e com as perspectivas futuras dos colaboradores.
	<b><u>Sistema de Avaliação de Desempenho</u></b>

	Avaliação anual (desenvolvida formal ou informalmente) em prol do rendimento do trabalhador. A promoção é associada a uma boa avaliação e à melhoria de remuneração.
	Avaliação formal, desenvolvida regularmente, orientada ao cumprimento de objectivos estipulados e à adaptação dos colaboradores aos objectivos da empresa.
	Avaliação associada ao potencial dos colaboradores e às exigências do posto de trabalho assim como ao projecto estratégico, valores e cultura organizacional da empresa.
	<b><u>Sistema de Planeamento e Gestão de Carreiras</u></b>
	Progressão profissional assenta em carreiras estatutariamente definidas face á organização técnica. Ausência de planeamento, estando orientada às necessidades da empresa.
	Progressão profissional baseada nas avaliações e formações do colaborador, em que cada promoção tem exigências mais específicas. Recorre-se a uma matriz-tipo de elaboradas grelhas de progressão na carreira por grupos profissionais.
	Progressão através do ganho de mais competências e maior remuneração. Estuda-se as possíveis fileiras de desenvolvimento de sucessão de postos, a qual torna-se útil em termos de formação flexível e polivalente.
	<b><u>Gestão do Sistema de Recompensas (Remunerações)</u></b>
	Remuneração é afectada à produtividade, qualificação e antiguidade dos colaboradores assim como aos níveis técnicos dos postos de trabalho.
	Remuneração reflecte a avaliação do desempenho dos colaboradores assim como a progressão de carreira dos mesmos. Através de esquemas de progressão na carreira, a remuneração assenta em atribuições de regalias específicas para certos grupos profissionais.
	Remuneração não só a nível monetário e material como também o aumento de responsabilidade e autonomia essenciais ao desenvolvimento individual e colectivo reflectindo as competências estratégicas de cada colaborador.

12. Numa escala de 1 a 4 (sendo 1 sempre, 2 às vezes, 3 realizamos uma vez, e 4 nunca), indique a frequência com que a sua organização recorre a **actividades particulares de aprendizagem e desenvolvimento**, como:

	1	2	3	4
Formações <i>on-the-job</i>				
Programas de desenvolvimento, criados pela própria empresa				
Formações fora da empresa				
Conferências, workshops, eventos – domínio externo				

Cursos de educação formal				
Formação pelos gestores de “primeira linha”				
Eventos internos de partilha de conhecimento				
<i>e-learning</i>				
Cassetes, vídeos, e recursos de aprendizagem (online)				
Rotação nos postos de trabalho				
Demonstrações de casos reais - aprendizagem activa				
Sistema de <i>coaching</i>				
Sistema de <i>mentoring</i>				

### Competências

13. Considera que existem trabalhadores estratégicos indispensáveis para a sua organização?

Sim

Não

14. Tendo por base o seguinte **perfil de competências-chave**, diga-me, por ordem decrescente (*do 1 mais importante, até ao 10 menos importante*), quais são as **10 competências** que a administração da sua empresa tem em maior consideração nos seus **colaboradores**.

	Língua materna
	Língua estrangeiras (Compreensão e comunicação através de linguagem técnica)
	Matemática
	Organização (missão, objectivos, cultura e envolvente)
	Tecnologias
	Gestão (noções básicas)
	Legislação sobre higiene e segurança no trabalho (noções básicas)
	Qualidade (noções básicas)
	Seleccionar e processar informação
	Planear, organizar e controlar o trabalho
	Utilizar terminais informáticos e equipamentos similares

Adoptar medidas de segurança
Trabalhar com autonomia mas com respeito pela cultura da organização
Comunicar de forma clara e com linguagem técnica adequada
Desenvolver relações técnicas e funcionais
Trabalhar em equipa
Adaptar-se à mudança (novas situações, produtos, processos, equipamentos)
Estar disponível para aprender de forma continua
Saber ensinar
Agir com rigor
Compreender as responsabilidades e riscos das decisões
Ter controlo da situação e agir e reagir de forma rápida e eficiente
Ser flexível face a problemas e soluções
Gerir incertezas
Ser perseverante e orientado para resultados
Básicas (leitura, escrita, cálculo, capacidade de raciocínio)
Memorizar situações heterogéneas e soluções-tipo
Raciocínio abstracto
Raciocínios de tipo analógico simples (comparar, classificar)
Identificar e resolver problemas
Aprendizagem ao longo da vida

15. Tem **conhecimento** sobre o que é uma **gestão de recursos humanos com base nas competências**?

Sim

Não

Já ouvi falar, mas desconheço

15.1. A sua organização **aplicou** na gestão de recursos humanos um **modelo de gestão por competências**?

Sim

Não

15.2. **Se sim**, faça o favor de **prosseguir** para as ultimas questões do presente questionário.

15.3. **Se não**, **MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

**PARTE II – Modelo de gestão por Competências**

16. Faça o favor de assinalar com **X**, as afirmações que poderão nos esclarecer a presença do modelo de gestão por competências na sua empresa, nomeadamente, a sua **finalidade**, os seus **responsáveis**, e a sua **aplicação nas práticas de GRH**.

	<b><u>Tem como objectivo(s):</u></b>
	Realizar avaliações de desempenho
	Criar maior eficácia no desempenho dos colaboradores
	Criar maior eficácia no desempenho organizacional
	Realizar melhores análises sobre as necessidades de formação
	Conceder maior eficácia no sistema de desenvolvimento de carreira
	Adquirir melhores resultados no processo de recrutamento
	Obter maior satisfação por parte dos clientes
	Atingir um sistema mais bem definido dos empregos
	<b><u>Foi desenvolvido:</u></b>
	dentro da empresa.
	dentro da empresa através de consultores.
	através de um trabalho externo (produzido por uma organização externa).

16.1. Agora assinale com X, em cada alínea, a afirmação que espelha melhor **os princípios** que regem a aplicação do modelo na sua organização.

<u>OU</u>		
Num modelo centrado no desenvolvimento dos melhores colaboradores.		Num modelo centrado no desenvolvimento das competências técnicas e tecnológicas.
Em sistemas comuns de carreira.		Num sistema de carreiras de cariz qualitativo (capacidades individuais e suas características distintivas).
Na valorização das qualidades comportamentais dos nossos colaboradores.		Na valorização dos objectivos a atingir, de cariz colectivo.
Os objectivos recaem sobre a procura de resultados globais, tendo uma harmonia persistente entre a evolução da organização com uma evolução dos métodos de trabalho.		Os objectivos recaem sobre a procura de elevados conhecimentos funcionais.
Na criação de um espírito multicultural, onde a mobilidade consiste no alcançar os objectivos pré-definidos.		Na criação de um ambiente profissional estável, consistente com a predominância de <i>empregos-tipo</i> e na execução das suas funções.

17. Por ultimo, indique, através das seguintes afirmações referentes a **algumas das práticas de gestão de recursos humanos**, como é que **especificamente** se processa este modelo, no:

<b><u>Recrutamento e Selecção por Competências:</u></b>
Tem por base um perfil de competências.
Realiza-se de acordo com as necessidades da gestão.
Parte de critérios, procedimentos e responsabilidades claramente definidas através de técnicas e metodologias de avaliação com base científica.
<b><u>Sistema de Avaliação de Desempenho por Competências:</u></b>
Tem por base um perfil de competências.
Realiza-se de acordo com as necessidades da gestão.
Parte de critérios, procedimentos e responsabilidades claramente definidas através de técnicas e metodologias de avaliação com base científica.
Presta informação explicita aos colaboradores sobre os níveis de eficiência e de desempenho a atingir.

	Fomenta e institucionaliza dinâmicas de auto-avaliação.
	Instaura e desenvolve um clima de confiança entre chefia e subordinado .
	Explora possibilidades de evolução e promoções de carreiras.
	Fornecer indicadores que permitem o cálculo do prémio de desempenho.
	Possui uma avaliação multi-focal (chefia, clientes, colegas, etc.) – modelo de feedback 360.
	<b><u>Sistema de gestão da Formação por Competências, consiste:</u></b>
	Na participação dos colaboradores no processo de identificação das necessidades de formação.
	Na Identificação das necessidades de formação em termos estratégicos de perfis individuais requeridos.
	No planeamento, orçamento e calendarização da formação com os respectivos encargos financeiros.
	Num plano de formação realizado de acordo com objectivos estratégicos futuros da empresa.
	No proporcionar perspectivas de actualização e desenvolvimento profissional e pessoal aos colaboradores.
	Na presença de mecanismos que avaliam a qualidade das acções de formação propostas.
	Definição e estabelecimento de objectivos para a formação.

**O QUESTIONÁRIO TERMINOU. OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**



## AS 100 MAIORES EMPRESAS -SERVIÇOS

*Fonte: Diário de Notícias, 2008.*

1. M. & J. PESTANA – SOCIEDADE DE TURISMO DA MADEIRA, S.A.
2. ANAM – AEROPORTOS E NAVEGAÇÃO AÉREA DA MADEIRA, S.A.
3. DOM PEDRO– INVESTIMENTOS TURÍSTICOS, S.A.
4. ITI – SOC. DE INVEST. TURISTICOS NA ILHA DA MADEIRA, S.A.
5. ALDEIASILHA – PROMOÇÃO IMOBILIÁRIA, S.A.
6. HORÁRIOS DO FUNCHAL – TRANSPORTES PUBLICOS, S.A.
7. ATLANTIDA – EMPREENDIMENTOS TURISTICOS E IMOBILIÁRIOS, S.A.
8. GUSTAVO & ANDREIA 2 – AGENCIA DE VIAGENS E TURISMO, LDA.
9. INDUTORA – INSTALADORA ELECTRICA madeirense, s.a.
10. PENINSULA – INVESTIMENTOS TURÍSTICOS, S.A.
11. BITRANS – AGENCIA DE TRANSITÁRIOS (MADEIRA), LDA.
12. PROMOSOFT FINANCIAL – SOFTWARE SOLUTIONS, S.A.
13. SERLIMACLEAN – SERVIÇOS DE LIMPEZA, S.A.
14. SOUSA & TAVARES, S.A. (AGÊNCIA DE VIAGENS WINDSOR))
15. PROPOWER – PROMOÇÃO IMOBILIÁRIA, S.A.
16. J. CARDOSO, LDA.
17. MADEIRASHOPPING – CENTRO COMERCIAL, S.A.
18. CLIMADE – ESTUDOS, PROJECTOS E INSTALAÇÕES DE CLIMATIZAÇÃO E AR CONDICIONADO, S.A.
19. SOCIEDADE IMOBILIARIA DO TERRENO DO ARSENAL, S.A.
20. IMOTELMADE-INVESTIMENTOS IMOBILIARIOS DA MADEIRA,S.A.
21. MEVIMOTEL-EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS,LDA.
22. DORISOL-SOCIEDADE DE EMPREENDIMENTOS TURISTICOS,S.A.
23. TELEFERICOS DA MADEIRA,S.A.
24. HIPOLITO FRANCO&ANTONIO NOBREGA,S.A.
25. FN-HOTELARIA S.A.
26. NOBREGA & HIPOLITO,S.A.
27. COMPANHIA DOS CARROS DE S.GONÇALO,S.A.
28. MADEIRA RENT-SIXT CAR RENTAL
29. ESTEVAO NEVES-HOTELS & RESORTS,S.A.

30. SDIM-SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO IMPRENSA DA MADEIRA,LDA
31. PORTO BAY-HOTEIS & RESORTS, S.A.
32. SERLIMAWASH-LAVANDARIA INDUSTRIAL,S.A.
33. ESTEVAO NEVES,S.A.
34. AGENCIA DE NAVEGAÇÃO BLANDY,LDA
35. SOSOL-EMPREENDIMENTOS TURISTICOS,LDA
36. TERMOATLANTICA-PROJECTOS E INSTALAÇÕES ELECTRO-MECANICAS,LDA
37. FRANCAIRES-PROMOÇÃO IMIBILIARIA,S.A.
38. SOCIEDADE TURISTICA PALHEIRO FERREIRO,S.A.
39. ESTEVAO NEVES,SGPS,S.A.
40. MADEIRAVIAGENS-AGENCIA DE VIAGENS E TURISMO,LDA
41. AUTO FERRAZ-AUTOMOVEIS,LDA
42. AGENCIA VIAGENS ROTA DO ATLANTICO,S.A.
43. SOCIEDADE IMOBILIARIA BALANCAL,S.A.
44. MEIRGOLF-SUCURSAL PORT.DE MONTAGENS E INSTALAÇÕES DE REGA (ESPAÑHOLA),S.A.
45. ART OF SOUND-SISTEMAS DE SOM E DE LUZ,LDA
46. BETAMAR TORRE PRAIA-INVESTIMENTOS TURISTICOS,LDA
47. SOCIEDADE TURISTICA PALHEIRO GOLF,S.A.
48. OPERTRANS-TRANSPORTES LOJISTICA,LDA
49. ESTEVAO NEVES-INVESTIMENTOS TURISTICOS,S.A.
50. FLORASOL-SOCIEDADE DE EMPREEDIMENTOS TURISTICOS,S.A.
51. LUGUIS COMERCIO E SERVIÇOS DE RESTAURAÇÃO,LDA
52. ECGPLAN ENGENHEIRIA, GESTAO E PLANEAMENTO,LDA
53. IBERCRUISES-AGENCIA DE VIAGENS E NAVEGAÇÃO,LDA
54. OPAN-CAFETARIA E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO,LDA
55. APARHOTELUAMAR-HOTELARIA,LDA
56. L.D.L.-EXPLORAÇÃO DE BARES, SNACK E ESP.,LDA
57. ECAM-EMPRESA CONSULTURIA E ASSESSORIA EMPRESARIAL DA MADEIRA,S.A.
58. COLMEAL-CONSULTORES EM REDE,LDA

59. CAMACHO & BRAZAO,LDA
60. E.C.F.P.,LDA(PREVISAO)
61. CORREIA & VASCONCELOS-IMOVEIS, GESTAO,S.A.
62. BETAMAR PRAIA DOURADA.INVESTIMENTOS TURISTICOS,LDA
63. O PILAR DAS REFEIÇÕES-SOCIEDADE DE RESTAURAÇÃO,LDA
64. JARDINS DA VARGEM,LDA
65. MULTITERMO-ASSISTENCIA E MANUTENÇÃO,LDA
66. MADCONTA-CONTABILIDADE DA MADEIRA,LDA
67. JOSE CERQUEIRA-SOCIEDADE UNIPessoal,LDA
68. JARDINS DO INFANTE,LDA
69. ERGORAM-SEGURANÇA, HIGIENE E SAUDE,LDA
70. HABILOBOS-SOCIEDADE DE MEDIAÇÃO IMOBILIARIA
71. INSTITUTO DE TERAPIAS GLOBAIS,LDA
72. TRAÇOS DO CAMPO-CONSTRUÇÕES,LDA
73. J.P.F.-CENTROS COMERCIAIS, HOTELARIA E CONSTRUÇÃO,LDA
74. INFORMANIA-FREITAS & CAMACHO,LDA
75. SIRAM EMM-EVENTS, MEDIA & MARKETING-SGPS,S.A.
76. REpromarCHE-REPOSIÇÃO, PROMOÇÃO E MERCHANDISING,LDA
77. PE NA TABUA-CARPINTARIA,UNIPessoal, LDA.
78. CLINICA DENTARIA 5 DE OUTUBRO,LDA.
79. GESTIFISCO-CONTABILIDADE E INFORMATICA,LDA.
80. CN-PROTESE E MEDICINA DENTARIA,LDA
81. ORGANIFISCO-GABINETE DE CONTABILIDADE &  
CONTENCIOSO,LDA
82. PREDIALMEDI-SOCIEDADE DE MEDIAÇÃO IMOBILIARIA,LDA
83. COMAROMED-SERVIÇOS MEDICOS,LDA
84. SCH-SOCIEDADE DE CLINICA HOSPITALAR,LDA.
85. SARGO & GOMES- CONSTRUÇÕES,LDA.
86. MYSELF CLINICO-CLINICA SAUDE BOA FORMA E BEM ESTAR,LDA
87. IMOCAIRES-SOCIEDADE DE MEDIAÇÃO IMOBILIARIA,LDA
88. MADEIRA PROPERTIES IN THE SUN-SOCIEDADE DE MEDIAÇÃO  
IMOBILIARIA,LDA
89. AROMAS CASEIROS,LDA

90. BRAVALINE-TRANSPORTE DE MERCADORIAS,LDA
91. LUSITANAFORMA-FORMAÇÃO E CONSULTORIA,LDA
92. ATELIER 129-ARQUITECTURA DE INTERIORES , LDA.
93. JEWEL-SAUDE, LAZER E INVESTIMENTOS,S.A.
94. WOODSOL-SOCIEDADE DE ENERGIAS ALTERNATIVAS,LDA
95. LUDGERO ANASTACIO GARCIA DE BARROS-GABINETE  
CONTABILIDADE,LDA
96. MSB-ARQUITECTURA E PLANEAMENTO,LDA
97. PETER COLLARD CONSULTANTS,UNIPESSOAL,LDA
98. M.S.C.-MEDIAÇÃO DE SEGUROS DA CALHETA,LDA
99. BIGRELAX-SISTEMAS DE VENDA AUTOMATICA,LDA
100. CAR-CORREIA & AVELINO RODRIGUES,LDA
101. ALEXANDRE & CORREIA DE JESUS,LDA.
102. FELISBERTO REBOQUES,LDA
103. CASA DO RETIRO-CASA DE CAMPO,LDA
104. ESTEVAO NEVES-HOTEIS DA AJUDA,S.A.
105. ESTEVAO NEVES-BRASIL,SGPS,S.A.



Quadro 1 – Caracterização da Amostra

		N	%	Total	
INQUIRIDOS	Sexo	Feminino	16	53%	30
		Masculino	14	47%	
	Escolaridade	>_ 9º ano	3	10%	30
		10º - 12º ano	6	20%	
		Bacharelato	4	13%	
		Licenciatura	17	60%	
	Atividade	Administração	22	73%	30
		Gestão RH	8	27%	
	Idade	25 – 35 anos	6	20%	30
		36-45 anos	15	50%	
46-55 anos		5	17%		
56-65 anos		2	7%		
+ 65 anos		2	7%		
ORGANZIACÃO	Tempo de atuação	- 10 anos	2	7%	30
		10 – 20 anos	12	40%	
		21 – 30 anos	10	30%	
		31- 40 anos	2	7%	
		41 – 50 anos	4	13%	
	Mercados	Regional	19	60%	30
		Nacional	1	3%	
		Nac. /Internacional	3	7%	
		Reg. /Internacional	7	10%	
	Natureza do Capital	Privado	27	90%	30
Publico		1	3%		
Capitais Mistos		2	7%		
Serviços	Comércio por Grosso, retalho e distribuição	9	30%	30	
	Serviços Empresariais	13	43%		
	Transportes, Comunicações e Serviços de Distrib.	5	17%		
	Serviços pessoais e domésticos	3	10%		
FORÇA DE TRABALHO	Nº de Colaboradores	< 10 pessoas	7	23%	30
		< 50 pessoas	12	40%	
		< 250 pessoas	11	37%	
	Média Etária	25 – 35 anos	15	50%	30
		36 – 45 anos	12	40%	
		46 – 55 anos	3	10%	
	Habilitações	>_ 9º ano	11	37%	30
		10º - 12º ano	16	53%	
		Bacharelato	1	3%	
		Licenciatura	2	7%	
Permanência	< 5 anos	2	7%	30	
	5 – 10 anos	14	47%		
	11 – 15 anos	8	27%		
	16 – 20 anos	1	3%		
	+ 20 anos	5	17%		

ANEXO VI – Quadro de conceitos, dimensões, Indicadores e perguntas correspondentes

**Quadro de Conceitos, dimensões, indicadores e perguntas correspondentes**

Conceito	Dimensão	Indicador	Nº da Pergunta
COMPETÊNCIA	Estratégica (Postura Estratégica)	Prioridades/Dificuldades	5./5.1.
		Redução de efetivos	5.2.
		Atividade de Planeamento	6.
	Organizacional (Sistema de Trabalho)	Tomada de decisão	7.
		Ambiente de trabalho	7.
		Questão do Cliente	8.
	Gestionária (Gestão de Recursos Humanos)	Departamento e Responsáveis	9. /9.1. /9.2.
		Âmbito de atividade	10.
		Relação com a Administração	10.
		Práticas de GRH	11.
		Atividades particulares de aprendizagem e desenvolvimento	12.
		Trabalhadores estratégicos	13.
		Perfil Competências-Chave	14.
		Conhecimento e aplicabilidade do modelo de GRH por competências	15./15.1./15.2.

ANEXO VII – Tipos de Gestão de Recursos Humanos

TIPOS GRH	Administrativo	Gestonário	Desenvolvimento	Competências
Recrutamento	Ausência de planeamento, recrutamento casuístico; seleção restrita tendo em conta a tarefa(posto vago); critérios de seleção estatutários e administrativos(nível de habilitações, grau de qualificação, etc.)	Planeamento previsional das necessidades de médio prazo; seleção com base em perfis definidos dos postos de trabalho a ocupar a prazo	Planeamento prospectivo das necessidades de médio e longo prazo; seleção com base em perfis individuais para a integração no projeto/cultura da empresa	Identificação das pessoas que se adequam ao ambiente de aprendizagem; recrutamento por base nos indivíduos que possuem as competências que a empresa carece
Acolhimento e Formação	Sistema não institucionalizado, visando a colocação direta; inexistência de planos de acolhimento e de formação, respostas pontuais, mera calendarização das ações.	Sistema institucionalizado visando a divulgação dos objectivos e modos de funcionamento da empresa; política de formação com base num planeamento médio/curto prazo, visando a supressão de disfuncionamentos.	Sistema de acolhimento institucionalizado, visando integração no projeto/cultura de empresa, através de um longo e planeado processo de integração (não é meramente informativo); articulação entre formação e planeamento	Identificação de perfis funcionais críticos para o sucesso da empresa, e das competências necessárias no futuro – modelos de competências que reparam as lacunas empresariais e apostam no desenvolvimento de planos individuais de formação
Avaliação	Informal, ou formal em tipo de classificação; critérios de tipo administrativo, geral e universal; objectivo: diferenciação dos indivíduos com vista a promoção ou remuneração.	De desempenhos individuais, face aos objectivos de cada posto de trabalho; objectivos: correção dos disfuncionamentos de curto/médio prazo	De desempenho e de potenciais; envolvimento com a cultura de empresa; objectivos: detecção dos potenciais humanos tendo em vista a definição estratégica do projeto da empresa	Ferramentas objetivas de avaliação de competências para identificar potenciais candidatos; avaliação como processo contínuo – avaliação e revisão das competências detectadas como necessárias para a estratégia empresarial
Promoção e Carreiras	Ausência de planeamento, decisão casuística; inexistência de políticas; tomada de decisão de sector em sector; progressão profissional com base em carreiras estatutariamente definidas	Planeamento Previsional dos postos de trabalho; organograma de substituições com base na avaliação e na informação das hierarquias; gestão de carreiras, planeamento da mobilidade face à previsão dos postos de trabalho; carreiras definidas por grupos profissionais	Planeamento prospectivo dos postos de trabalho e do potencial humano; estabelecimento de fileiras de desenvolvimento de carreiras; gestão da carreira individualizada	Planos de compensação de mérito para equipas ao mesmo nível organizacional, como participação nos lucros, ou bónus de equipa; Plano de desenvolvimento para candidatos potenciais. Carreiras conceptualizadas como trajetórias múltiplas de aquisição de competências.
Sistemas de Compensação	Sistemas com base apenas na remuneração; Esta é assente na categoria e na antiguidade, podendo ser acrescido de complementos sob a forma de prémios com base na produtividade global da empresa.	Sistemas com base na remuneração e esquemas de progressão na carreira; Remunerações assentes na categoria e antiguidade dos trabalhadores, acrescidos de complementos personalizados, com base nos desempenhos	Sistemas com base, na remuneração e em formas imateriais como poder e prestígio, detidos na organização; Sistemas enquanto instrumento de motivação, com base em contractos e projetos de carreira estabelecidos entre Empresa e indivíduo	Estabelecem-se taxas salariais individuais, correspondentes às competências de cada um; unidade de análise: blocos de competências; reportórios de competências atrativos para a Empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, tendo por base os contributos de Marques (1995) e Gomes et al (2008).



## Europass-Curriculum Vitae

### Informação pessoal

Nome **Teixeira, Nídia Maria Freitas**  
Morada Estrada de Benfica, nº408, 3º Direito  
1500-101 Lisboa (Portugal)  
Telemóvel 00351 963503445  
Correio(s) electrónico(s) [nidiateixeira@hotmail.com](mailto:nidiateixeira@hotmail.com)  
[nidiateixeira.iscte@gmail.com](mailto:nidiateixeira.iscte@gmail.com)  
Nacionalidade Portuguesa  
Data de nascimento 04.09.1985



### Experiência profissional

**2010**

Função ou cargo ocupado *Chefe de Equipa – Projecto Face 2 Face e Formadora*

Principais actividades e responsabilidades *Liderança de uma equipa da Amnistia Internacional com todo o envolvimento burocrático, emocional e profissional exigido; Formação às escolas do ensino secundário.*

Nome do empregador **Amnistia Internacional – Portugal**



**2010**

Função ou cargo ocupado *Estágio de Recursos Humanos*

Principais actividades e responsabilidades *Direcção de candidatos: atendimento presencial de candidatos e inscrição; dinamização de acções que visam ampliação da base de dados; entrevistas presenciais e por telefone; triagem curricular de candidaturas; aplicação de testes psicotécnicos; gestão dos pedidos de candidaturas; recepção e catalogação de candidaturas espontâneas; trabalho de campo – aplicação de inquéritos.*

Nome do empregador **TALENTER TM Business**



**2002- 2008**

Função ou cargo ocupado *Promotora de Eventos*

Principais actividades e responsabilidades *Publicidade, empregada de balcão, auxiliar do processo de produção e de lançamento de um produto.*

Nome do empregador **SELECT Recursos Humanos**



**2008**

Função ou cargo ocupado *Promotora de Eventos*

Nome do empregador **OUTSPORT MARKETING, LDA.**



### Educação e Formação

**2007/2010**

Designação da qualificação atribuída *Mestrado em Sociologia das Organizações, do Trabalho e do Emprego*



Principais disciplinas/competências profissionais

A minha tese final intitulada por **Estratégias Empresariais e Competências Humanas em Contexto de Mudança – Uma abordagem à Gestão de Recursos Humanos na R.A.M.**, procura conciliar os contributos das mais variadíssimas áreas, desde Gestão, Gestão de Recursos Humanos, Economia, Marketing e Sociologia das Organizações.

Nome e tipo da organização de ensino ou formação

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) – Instituto premiado a nível nacional, consecutivamente, pela qualidade de Ensino na Área de Sociologia

Nível segundo a classificação nacional ou internacional

2004/2007

Designação da qualificação atribuída

Licenciatura em Sociologia, no Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e Pós-Graduação em Sociologia com especialidade em Sociologia das Organizações, Trabalho e Emprego, com média final de 15 valores.

### Aptidões e competências pessoais

Língua Materna

Português

Outras línguas

Inglês

Espanhol

Compreensão				Conversaço				Escrita	
Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
C2	Utilizador experiente	C2	Utilizador experiente	C2	Utilizador experiente	C2	Utilizador experiente	B2	Utilizador independente
B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	A2	Utilizador elementar	A2	Utilizador elementar	A2	Utilizador elementar

(\*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

### Aptidões e competências sociais

Características próprias e desenvolvidas: enquanto membro das *Guias de Portugal, Promotora de Eventos e enquanto prestadora de apoio a alunos* com dificuldades especiais.

- Forte vertente de relacionamento e interactividade (inclusive com clientes)
- Bom espírito de equipa, forte capacidade de comunicação e de adaptação a ambientes multiculturais

### Aptidões e competências de organização

Características próprias e desenvolvidas: enquanto *membro da AIESEC/ISCTE* e quando realizei *Actividades de Solidariedade* em termos de cuidados de pessoas idosas e doentes com distúrbios mentais

- Capacidade de trabalhar sob stress e proactividade
- Capacidade de adaptação a ambientes adversos, de liderança e de sentido de responsabilidade
- Capacidade de organização e gestão de tarefas

### Aptidões e competências técnicas

Frequentei algumas disciplinas do Mestrado de Ciências do Trabalho e de Relações Laborais, nomeadamente, *Administração de Pessoal* e ainda, *Sistemas Comparados de Formação e de Emprego*.

Particpei em variadíssimos workshops e Conferências direccionadas para as áreas que me despertam maior interesse: Sociologia, Gestão de Recursos Humanos, Gestão, Economia e Direito do Trabalho.

### Aptidões e competências informáticas

Produtividade/Escritório: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Outlook.

Ferramentas de Data Mining: SPSS Clementine, ATLAS.TI, SAP.

### Outras aptidões e competências

Desporto: Federada no Andebol (*Madeira SAD*), e Voleibol. Teatro: Grupo de Teatro Sta Teresinha.

Carta de condução: A tirar