



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Sociologia**

*Especialização Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável*

**Dissertação**

**As Competências dos Recursos Humanos em Unidades Empresariais de  
Enoturismo. Um Estudo de Caso**

Vitória das Dores Correia Ferro Urbano

**Orientador:** Prof<sup>a</sup> Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano

dezembro de 2012

**Mestrado em Sociologia**

*Especialização em Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável*

**Dissertação**

**As Competências dos Recursos Humanos em Unidades Empresariais de  
Enoturismo. Um Estudo de Caso**

Vitória das Dores Correia Ferro Urbano

**Orientador:** Prof<sup>a</sup> Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano

# Índice Geral

Resumo .....	I
Abstract .....	II
Agradecimentos.....	III
Siglas.....	IV
Índice de Quadros.....	V
Índice de Figuras.....	VI
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>1 – Emergência e Evolução da GRH.....</b>	<b>4</b>
1.1. A administração de Pessoal.....	4
1.2. A Gestão de Pessoal.....	6
1.3. A Gestão dos Recursos Humanos.....	7
1.4. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.....	8
<b>2- Modelos “hard” e “soft” de Gestão de Recursos Humanos.....</b>	<b>10</b>
<b>3- A gestão dos Recursos Humanos pelas competências.....</b>	<b>13</b>
3.1. Origem e definição do Conceito de Competência.....	13
3.2. Tipologias de Competências.....	22
3.3. Gestão de Competências.....	28
3.4. A Implementação dos sistemas de Competências.....	32
<b>4- As competências e a competitividade.....</b>	<b>34</b>
<b>Capítulo II – Metodologia e Modelo de Análise.....</b>	<b>36</b>
1.1. Metodologia.....	36
1.2. Construção do modelo de análise.....	37
1.3.O processo de recolha de dados.....	39

<b>Capítulo III – Apresentação e Análise dos Resultados.....</b>	<b>46</b>
<b>Conclusões.....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>60</b>
<b>Webgrafia.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo I – Guiões das Entrevistas.....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo II – Transcrição das Entrevistas.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo III – Matriz da Análise de Conteúdo.....</b>	<b>81</b>

## Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo caracterizar o modelo de gestão de competências em unidades empresariais de enoturismo, particularmente pretende-se caracterizar uma unidade empresarial e os seus recursos humanos, identificar a diversidade de competências existentes e caracterizar as suas práticas de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos. Para o efeito foram aplicadas entrevistas a vários interlocutores dentro da empresa.

No desenrolar de um quadro evolutivo da gestão de recursos humanos, surge a gestão pelas competências que é, uma iniciativa estratégica que pretende adequar o potencial dos profissionais aos objetivos da empresa. Uma competência resulta de um processo de mobilização de vários fatores, como o conhecimento, as capacidades e as atitudes. Considerando o quadro teórico e por intermédio de um caso real o presente estudo apresenta a forma como uma empresa gere as competências dos seus recursos humanos tendo em conta os objetivos do negócio.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Gestão de Recursos Humanos; Competências; Gestão de Competências.

## **Abstract**

### **The Competencies of Human Resources in Business Units of Wine Tourism.**

#### **A case of Study**

The present study aims to analyse the model of management competencies in business units of wine tourism. This study is intended to analyse a business unit and their human resources identify the diversity of skills and analyse their management practices and the development of human resources. To this affect were applied interviews to various interlocutors in the company.

In the course of an evolutionary framework of human resource, management, management by competences arises which is a strategic initiative that aims to bring professionals to the potential of business objectives. Competence results from process of mobilization of various factors, such as knowledge, skills and attitudes. According to a theoretical scenario and trough a real case study shows how a company manages its human resources skills taking in to account the business objectives.

**Keywords:** Human Resources, Management Human Resources, Competences, Management Competencies

## **Agradecimentos**

Durante este percurso de conhecimento e crescimento pessoal, reconheço e agradeço a todos os que contribuíram para a elaboração deste projeto:

À minha orientadora, Professora Doutora, Maria Manuel Renga Capelão Serrano, pela orientação pedagógica e conselhos científicos.

Aos Professores de Mestrado;

À empresa, um agradecimento pela informação disponibilizada;

Aos meus pais, com muita saudade;

Aos meus filhos, Inês e João, que compreenderam a minha “ausência” em vários momentos, pelo tempo dedicado a este projeto, muitas vezes difícil de gerir com a vida pessoal e familiar;

E, em especial, ao meu marido, pelo contributo inigualável na força, paciência e equilíbrio emocional.

## **SIGLAS:**

**GP** – Gestão de Pessoal

**RH** – Recursos Humanos

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**GERH** – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**TIC** – Tecnologias da Informação e Comunicação

## Índice de Quadros

Quadro 1: Modelos Normativos de GRH.....	11
Quadro 2: Tipologia de Competências para Grupos de Competências Superiores de Gestão.....	23
Quadro 3: Tipologia de Competências avançada por Nordhaug.....	24
Quadro 4: Competências incluídas nos Clusters.....	26
Quadro 5: A Política dos Recursos Humanos e da Organização pela Lógica da Competência.....	30
Quadro 6: Modelo de Análise da Investigação.....	41
Quadro 7: Perfil de Competências-chave.....	42
Quadro 8: Caracterização dos Entrevistados.....	44
Quadro 9: Evolução da Produção Total de Vinho (Região Alentejo).....	46
Quadro 10: Níveis de Qualificação dos Colaboradores da Empresa.....	50
Quadro 11: Perfil de Competências-chave Corroboradas.....	52
Quadro 12: Principais Valores da Empresa.....	56

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Causal da Competência Segundo Boyatzis .....	15
Figura 2: Componentes da Competência de acordo com Boterf .....	17
Figura 3: Modelo de inteligibilidade da dinâmica da competência de um sujeito numa situação profissional segundo, Boterf.....	17
Figura 4: Clusters de Competências .....	26
Figura 5: Rota dos Vinhos do Alentejo .....	47
Figura 6: Proposta de Organograma da empresa .....	49

## Introdução

As dinâmicas alteradas ao nível da competitividade das empresas teve consequências ao nível da própria função dos recursos humanos. De uma abordagem ao nível da administração e gestão do pessoal com funções tradicionalmente burocráticas, assistimos a uma transformação dos recursos humanos cada vez mais estratégicos, com contributos decisivos para o alcance dos objetivos das organizações. O que exige maior aprofundamento entre a gestão estratégica das organizações e a gestão de recursos humanos.

A par do desenvolvimento estratégico dos recursos humanos surge o conceito de competências que tem sido debatido em diferentes áreas do conhecimento, a sua maior difusão pelo mundo das empresas ocorreu nos anos 90 fruto da evolução da organização do trabalho ao longo do século XX. Até aos anos 70 a conceção tayloriana dominava o mundo do trabalho o operador devia apenas executar o prescrito, sem lhe ser concedida qualquer margem de manobra. A competitividade das empresas estava associada a produzir a baixos custos num ambiente de trabalho altamente especializado, no qual os trabalhadores eram encarados como um custo para as empresas e as qualificações dos profissionais eram as condições exigidas para o desempenho das funções. O trabalho era direcionado exclusivamente para a função que desempenhavam. O avanço tecnológico nomeadamente das TIC, operado e alargado a partir dos anos 90 veio elevar o “saber” a um fator estratégico e diferenciador da competitividade face à concorrência do mercado globalizado. O desenvolvimento das competências individuais foi uma preocupação constante das empresas nestes anos. Os locais de trabalho passam a ser vistos como espaços dinâmicos de novas aprendizagens e de evolução. As competências começam a acrescentar valor às empresas que se direcionam cada vez mais para os produtos e serviços de qualidade, inovação, rapidez e preços integradores. Na diferenciação no mercado as empresas precisam cada vez mais de profissionais qualificados, competentes e motivados.

A vantagem competitiva, depende da pertinência do leque de recursos de que dispõe em relação às escolhas estratégicas, mas, sobretudo, da sua capacidade de combinar os seus recursos de maneira original. Um concorrente pode apropriar-se dos recursos, não pode copiar uma aprendizagem coletiva. Esta é inalienável. O saber organizacional difere da soma dos saberes individuais (Le Boterf, 2005:13).

Esta nova forma de organização do trabalho exige trabalhadores (colaboradores) cada vez mais predispostos a trabalhar em equipa com vista à cooperação e responsabilização acrescida nas suas funções. As qualificações já não são suficientes para distinguir um trabalhador competente, é necessário saber antecipar-se aos problemas, saber relacionar-se nas redes de relacionamento, tomar responsabilidades partilhadas, inovar e adequar-se à nova complexidade do mundo.

Uma gestão pelas competências reúne as qualificações acrescidas de competências a desenvolver pelos colaboradores. Nas organizações são definidas um leque de competências transversais comuns a um conjunto de colaboradores e competências específicas de cada função. Essas competências agrupam-se em diferentes campos do saber.

Em geral, distinguem-se duas abordagens ao tratar o conceito de competência: a anglo-saxônica e a francesa. Neste trabalho vamos fazer referência a autores provenientes das duas abordagens mas salientamos para este estudo a perspectiva construtivista da abordagem da competência seguida pelo autor Guy Le Boterf.

Realçamos teoricamente os estudos e a linha de pensamento construtivista do autor Guy Le Boterf como base teórica desta investigação uma vez que é a linha mais seguida no desenvolvimento de competências na Europa. Nesta linha de pensamento a competência é o resultado de uma construção e mobilização de saberes num determinado contexto, uma pessoa sabe agir com competência se: “*souber combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimentos, saber fazer, qualidades, redes de recursos...); para realizar, num contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais; a fim de produzir resultados (serviços, produtos) satisfazendo certos critérios de desempenho para um destinatário (cliente, utilizador, paciente...)*” (Le Boterf, 2005:34).

Da abordagem anglo-saxônica destacamos os estudos feitos por McClelland, este autor introduziu o conceito de competência, há mais de trinta anos. Sugeriu que os tradicionais testes de inteligência e de aptidão académica não seriam suficientes para prever o sucesso no trabalho, sendo necessário criar um perfil de competências necessárias ao eficaz desempenho numa função, as quais deveriam depois ser medidas por testes diversos. Estas competências incluíam qualidades pessoais, motivações, características comportamentais e experiências (Gomes *et al* 2008:540). Faremos referência também aos estudos de Boyatzis e Spencer e Spencer.

Tomaremos também como estudo de referência já realizado no âmbito das competências, os trabalhos das autoras Helena Lopes e Fátima Suleman. Estes trabalhos seguem a linha de orientação construtivista, baseados também na obra do autor Le Boterf e servem de orientação para esta investigação dada a dificuldade de construir diante de um conceito tão vasto a nossa própria alternativa.

Concretamente, definimos como objetivo geral: Caracterizar o modelo de gestão de competências em unidades empresariais de enoturismo. Para o efeito, a investigação foi desenvolvida com o auxílio do método qualitativo estudo de caso. Devido à escolha desse método, optou-se por um estudo exploratório de natureza indutiva sem trabalhar com hipóteses iniciais. Tendo como objetivo a realização de um estudo exploratório que permita uma primeira abordagem à problemática da gestão de competências em unidades empresariais de enoturismo, foram considerados os seguintes objetivos específicos: caracterizar a unidade empresarial; caracterizar os recursos humanos da unidade empresarial; identificar a diversidade de competências dos recursos humanos na unidade empresarial; caracterizar as práticas de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos da unidade empresarial. A empresa em estudo foi selecionada por ser considerada de referência neste setor.

As especializações de competências dos recursos humanos ligados ao enoturismo são indispensáveis para o desenvolvimento desta atividade. No acompanhar do processo de desenvolvimento do turismo verificam-se na atualidade alterações que obrigam a dar mais importância às pessoas, tanto residentes como visitantes, a encarar a cultura e o ambiente dos

destinos como fatores básicos das experiências das viagens e geradores de novas oportunidades, a diversificar os produtos e as formas de animação e eleger a qualidade e inovação como fatores de competitividade... Mais do que qualquer outra coisa isso implica saber e competência, ou seja, melhor formação e elevadas qualificações profissionais (Cunha, 2003).

A qualidade do turismo não poderá continuar a ser vista apenas como satisfação do cliente, terá que ser qualidade ambiental, identidade cultural, capital humano, criatividade e inovação. A competitividade durável dum destino turístico constrói-se não só pela qualificação da oferta, mas pela qualificação da população e do território e pela melhoria do desempenho das empresas turísticas integradas em sistemas turísticos locais sustentáveis do ponto de vista ambiental, cultural social e económico (Guerreiro, 2001).

Este trabalho está organizado em três capítulos. No primeiro capítulo é feito o enquadramento teórico, no qual é apresentada uma síntese das principais linhas evolutivas da GRH, desde a administração do pessoal, gestão do pessoal, gestão dos recursos humanos até à gestão estratégica dos recursos humanos. São também apresentados os modelos “hard” e “soft” de gestão dos recursos humanos. Neste capítulo é ainda apresentado o tema específico da gestão de recursos humanos pelas competências, é abordada a origem e definição do conceito de competências, os vários tipos de competências, a gestão e implementação das competências e uma referência à implicação das competências na competitividade das empresas. O segundo capítulo destina-se à apresentação da metodologia utilizada, ao processo de delineamento do estudo e à especificação das estratégias e processo de recolha de dados. No terceiro capítulo são apresentados os dados recolhidos através da análise de informações dos documentos e das entrevistas e a sua interpretação. Finalmente, são apresentadas as conclusões incluindo as limitações do estudo e sugestões.

# CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1 – Emergência e Evolução da GRH

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem origem nas teorias organizacionais e comportamentais. As teorias organizacionais que mais influenciaram as diversas concepções e práticas da GRH contam-se a abordagem clássica, a burocracia, as relações humanas, a abordagem sistémica e a abordagem contingencial.

Relativamente às teorias comportamentais, destacam-se com maior influência na GRH, as teorias gerais e organizacionais da motivação, da satisfação com o trabalho, do poder e liderança, do trabalho em equipa e da participação. Destaca-se a apetência das teorias comportamentais para o estudo da conciliação entre os objetivos organizacionais e individuais. As teorias sociológicas aparecem com o propósito de conhecer o funcionamento social do trabalho nas organizações. (Serrano, 2010: 4-8). A função Recursos Humanos (RH) sofreu uma evolução ao longo da história de acordo com a evolução do contexto ambiental das empresas. (Serrano, 2010:3). A evolução da gestão das pessoas em contexto organizacional é marcada pelo constante enriquecimento da sua função, alargando o seu leque de atividades e responsabilidades e a sua influência na organização (Cabral-Cardoso,1999:225). As pessoas que trabalham nas organizações, têm sido encaradas de diversas e opostas maneiras. Do determinismo cego de uma máquina, passaram, a ser cidadãos, parceiros ativos, fator estratégico das organizações, *pessoas com braços, coração e cabeça* (Bilhim, 2011:11). Durante os anos 80 houve uma crescente perceção de que as formas organizacionais que tinham dominado as sociedades modernas desde a segunda metade do século XIX já não eram adequadas para as condições económicas, tecnológicas e sociais existentes nas últimas décadas do século XX (Bilhim, 2011:18). O conceito de Gestão de Recursos Humanos é recente na literatura. Antes disso falava-se em administração de pessoal. Destacam-se as seguintes designações relativas à evolução dos RH: Administração de Pessoal, Gestão de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Serrano, 2010:3).

### 1.1. A Administração de Pessoal

A primeira designação: Administração de Pessoal, situa-se temporalmente entre o final do século XIX e os anos 1960 e coincide com a abordagem clássica de organização, na qual dominam as lógicas tayloristas/fordistas<sup>1</sup>. Corresponde à divisão mecânica do trabalho, em que a fragmentação de tarefas é a mola do sistema (Henriques, 1997:43). “Tudo o que preciso são dois braços. Mas infelizmente, com eles vem uma cabeça atrás”. O trabalhador não precisava de pensar; era pago para trabalhar, só lhe restava fornecer a sua força de trabalho em troca de uma remuneração (Bilhim, 2007:32).

---

<sup>1</sup> A pedra angular do pensamento organizacional da primeira metade do século xx, cuja influência ainda está viva entre nós, consistia na aplicação dos quatro grandes princípios de gestão científica de Taylor, publicados em 1911, a saber: desenvolvimento e uso de métodos científicos para determinar o meio mais eficiente de trabalhar; seleção científica e desenvolvimento progressivo do trabalhador; reunião da ciência do trabalho com a seleção científica e a formação dos trabalhadores; constante e íntima cooperação da gestão e do trabalhador (Bilhim, 2005).

Durante a revolução industrial nas fábricas inglesas as preocupações sociais e de segurança no local de trabalho eram mínimas. Trabalho infantil desde os cinco anos de idade, um trabalho de catorze horas diárias, seis dias por semana, salários baixos, alojamento sem privacidade nem condições sanitárias, correspondem às condições de trabalho degradantes vividas pelos operários até meados do século XIX. (Cabral-Cardoso, 1999:226).

Cabral-Cardoso (1999), refere ainda que na origem da designada mais tarde, função pessoal, estão os chamados “Welfare officers”, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados. Os “Welfare officers” serviam como “almofada social” para amortizar os conflitos entre empregador e empregados.

Nas primeiras décadas do século XX, com o aparecimento das grandes organizações são criados serviços especializados para tratar de questões sociais no entanto, comporta quase exclusivamente funções de remunerações, recompensas e questões disciplinares. As competências de tais serviços centravam-se essencialmente em fazer cumprir as regras internas e a legislação e as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) restringiam-se ao recrutamento e à formação ministrada nos centros de aprendizagem criados para colmatar a ausência de mão-de-obra adequada à execução das tarefas (Besseyers dês Horts, in Serrano, 2010:8).

Com o desenvolvimento da *Escola das Relações Humanas*, entre 1923 e 1955, emerge um novo modelo de gestão que passa a olhar a empresa como um sistema social, deslocando o enfoque de análise do indivíduo para o grupo e de uma estrutura formal para um tipo de estrutura informal.<sup>2</sup> A preocupação deixa de estar tão centrada na maximização das vantagens económicas e começa a ser maior com a liderança, canais de comunicação e atitudes mais adequadas para se conseguir motivar as pessoas. A ideia é, agora, a de melhorar as condições de trabalho. A ênfase é colocada na eficiência, estando a atenção na rotatividade e na quebra da produtividade (Cunha *et al.*,2003:27).

Entre as duas Guerras mundiais as relações sociais tornam-se mais complexas há uma valorização da negociação laborar com os parceiros sociais, nas organizações os serviços de pessoal preocupam-se em fazer respeitar a disciplina, o controlo da força de trabalho na organização (Serrano, 2010:8). Desta forma, o técnico de pessoal é, normalmente, um ex-militar ou jurista. O departamento de pessoal existe para manter e fazer respeitar a ordem. Os trabalhadores são vistos sob o enfoque contabilístico como de uma matéria -prima se tratasse Bilhim, 2007:38).

A partir de 1945, começa um período de crescimento destaca-se a inovação das matérias e dos produtos, subida do poder de compra do nível de vida e de consumo (Peretti, 1997:34). Na década de 1950 assiste-se a um desenvolvimento da legislação social.

---

<sup>2</sup> Os estudos de Hawthorne, que se iniciam em 1924, são determinantes no aparecimento da escola das relações humanas, que adquiriu particular relevância nos Estados Unidos. Estes estudos concluem que o desempenho não depende apenas da retribuição financeira e da disciplina imposta no local de trabalho, como era pressuposto pelo taylorismo, realçando a importância da participação e da relação estabelecida entre os empregados, e entre estes e a gestão (Cabral-Cardoso, 1999:227).

Nos serviços de pessoal os temas prioritários são a motivação e a satisfação do pessoal e as práticas de gestão centram-se nas remunerações, nas promoções e na formação (Besseyers dês Horts *in* Serrano, 2010:9).

Nos sistemas organizacionais há um reconhecimento da influência da motivação e satisfação dos trabalhadores na produtividade global da empresa. A função Recursos Humanos tem agora em consideração a pessoa e o social.

Assiste-se ainda a uma organização do trabalho com base taylorista, os serviços de pessoal são somente uma parte da administração geral da empresa. Os problemas de pessoal são geridos pelas chefias com base em regulamentos, imposição da disciplina e da experiência profissional (Sainsaulieu *in* Serrano, 2010:9).

## **1.2. A Gestão de Pessoal**

Período cronologicamente situado entre as décadas de 1960 e 1980, assinala a ruptura com a administração do pessoal e a entrada de um novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da GRH (Serrano, 2010:10).

Esta fase corresponde à necessidade de conjugar as necessidades individuais e as organizacionais. O recrutamento de profissionais para os departamentos de recursos humanos acentua-se ao nível dos psicólogos (Bilhim, 2007:39).

As expectativas em relação ao trabalho transformam-se. O nível de instrução aumenta devido ao alargamento da escolaridade. Aumenta o nível médio das qualificações e, por esse motivo, as aspirações. Os trabalhadores tornam-se mais exigentes em relação à satisfação no trabalho (Peretti, 1997:38).

Segundo Burrell e Morgan, a metáfora do ser vivo obteve eco no contexto teórico organizacional, ou seja, as pessoas têm necessidades que vão para além da recompensa financeira prevista por Taylor, e que à medida que vão sendo satisfeitas permitem índices de maior produtividade (Henriques, 1997:50).

A abordagem sistémica ao conceber a organização como um sistema composto por vários subsistemas em interação e relação como meio contribuiu igualmente para romper com as ideias de Taylor. Existe neste período, a oportunidade de conciliar objetivos económicos e sociais através de uma nova orientação humanística que abre caminho para a conceção do pessoal como um recurso em detrimento do mesmo ser visto como um custo (Serrano, 2010:11). O modelo de gestão de pessoal que vigora até meados da década de 1970 é a “gestão previsional de carreiras” (Gilbert *in* Serrano, 2010:11) e as práticas privilegiadas são: a gestão de carreiras, a formação de adultos, o aconselhamento ao pessoal, a informação e os critérios de recrutamento”(Sainsaulieu *in* Serrano,2010:11).

### 1.3. A Gestão dos Recursos Humanos

A Gestão dos Recursos Humanos<sup>3</sup> recebe uma grande atenção na década de 80 devido às mudanças e pressões operadas nas organizações com origem nas transformações “do mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, aparecimento de novas formas não normativas de trabalho, na mudança da importância do coletivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização (Sisson *in* Caetano *et al*, 2000:38), no surgimento de uma certa confiança na gestão, no declínio, em certas áreas, da taxa de sindicalização dos trabalhadores, e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução das novas tecnologias de informação” (Caetano *et al*, 2000:38. Existe assim, uma mudança no ambiente das empresas pressionada pelo quadro geral vivido que se caracterizava pela “intensificação da competição internacional, globalização dos mercados e ameaça da gestão das empresas japonesas, assim como pela emergência de culturas empresariais ditas de excelência; caracteriza-se ainda pela emergência do papel do conhecimento no trabalho e da responsabilização dos trabalhadores, e pela importância atribuída ao cliente” (Caetano *et al*, 2000:39).

Diante deste novo contexto de alterações nas organizações “os dirigentes têm um papel decisivo”, “investe-se em dirigentes com elevado potencial e nos princípios de decisão em grupo. Com a GRH a função pessoal assume a “gestão previsional dos empregos” (Gilbert *in* Serrano, 2010:13) e desenvolve novas práticas no domínio da animação de grupos de trabalho, da formação e da requalificação profissional ou da gestão das mobilidades, do recrutamento e da internacionalização dos RH (Sainsaulieu *apud* Serrano, 2010:13).

São vários os modelos para definir a GRH, Storey, (*apud* Caetano *et al*, 2000) apresenta-nos um modelo de gestão de recursos humanos que inclui quatro parâmetros: crenças e pressupostos, qualidades estratégicas, papel crítico dos gestores e mecanismos chave. Crenças e pressupostos. Os recursos humanos são entendidos como uma vantagem competitiva para as empresas, a ideia de que se deve desenvolver a implicação organizacional dos trabalhadores, e a importância atribuída aos processos de selecção e de formação como forma de aumentar as competências organizacionais. Qualidades estratégicas. As decisões relacionadas com os recursos humanos têm uma importância estratégica para a empresa, o que implica que as decisões acerca destas políticas têm que traduzir um alinhamento exclusivo com o ambiente competitivo, com a estratégia de negócio, e com um desenvolvimento integrado de gestão de recursos humanos. Nesse sentido os gestores de topo têm que estar envolvidos na definição das políticas de gestão dos recursos humanos. Papel crítico dos gestores. Os gestores de linha têm que estar diretamente envolvidos, na execução e na implementação das políticas de recursos humanos da empresa. Paralelamente, o gestor de recursos humanos terá de participar nas instâncias de decisão e definição das estratégias de negócio da empresa. Mecanismo chave. Na perspectiva da gestão de recursos humanos, gerir a cultura é mais importante do que gerir os processos e os sistemas, o que implica desenvolver uma ação integrada ao nível da selecção, dos processos de comunicação, dos programas de formação, do sistema de

---

<sup>3</sup> Surge nos Estados Unidos no início dos anos 80.

recompensas, e do desenvolvimento da responsabilidade e da autonomia dos trabalhadores da organização. Do ponto de vista da implementação da gestão dos recursos humanos, é importante que haja consenso quanto aos valores e aos principais objetivos e prioridades organizacionais. Esta ideia de consenso surge como alternativa à ideia de conflito industrial e inscreve-se numa ideologia que dá prioridade aos interesses de gestão empresarial.

#### **1.4. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos**

A partir dos anos 1990 até aos dias de hoje começa a desenhar-se uma nova visão dos recursos humanos. Esta abordagem defende que uma gestão eficaz das pessoas implica uma coerência interna das políticas e das práticas da gestão de recursos humanos, e uma integração externa, ao nível do alinhamento daquelas políticas com a estratégia de negócio da empresa. Este novo enfoque traduz-se por um maior envolvimento da gestão de linha na formação e implementação das políticas e práticas da gestão de recursos humanos na organização. (Caetano *et al*, 2000:25).

Atualmente, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais, como por exemplo, o capital. Estas características colocam os recursos humanos como um ativo organizacional que como tal necessita de ser valorizado através de investimento em formação (Bilhim, 2011:25).

Os RH são considerados agora, como os primeiros recursos estratégicos da empresa, nos quais é necessário investir. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) propõe uma abordagem qualitativa e individual onde a noção de competência ocupa um lugar central. (Serrano, 2010:16).

Os RH são considerados sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações (Caetano *et al*, 2007:11). “A função recursos humanos passa a desempenhar um papel de parceiros na definição e implementação estratégica, de arquitecto na articulação dos vários elementos estruturais, de auditor das competências e cultura da empresa, de especialista administrativo que introduz melhorias contínuas no funcionamento do processo administrativo, e de mobilizador do empenhamento organizacional.” (Cabral-Cardoso,1999:236).

A GERH caracteriza-se pelo facto de ligar as políticas e as estratégias de gestão de recursos humanos à estratégia do negócio, mudando a ênfase das atividades administrativas e de resolução de problemas da “gestão de pessoal” para um papel mais proativo e estrategicamente orientado (Caetano *et al*, 2000:48).

No âmbito das novas lógicas de GRH as práticas adoptadas pelas empresas centram-se, segundo (Peretti, 1998 *apud* Serrano, 2010:16) nos seguintes aspetos:

- i) Personalização – aplica-se à remuneração global, à gestão de carreiras, das competências e do tempo, à informação e à formação. O objetivo é conciliar as expectativas e aspirações do pessoal com os condicionalismos da empresa.
- ii) Adaptação – pressupõe a adaptação da empresa às evoluções do meio ambiente e às solicitações internas e externas sendo possível de obter por via das várias modalidades de flexibilidade;
- iii) Mobilização – pressupõe o envolvimento da hierarquia e da sua capacidade para motivar os RH pelo que a função deve gerar informação capaz de assegurar a mobilização dos seus RH e de lhes abrir possibilidades de resolução dos problemas (Brandão e Parente, 1998 *apud* Serrano, 2010:17).
- iv) Partilha – sugere a partilha da função na lógica da organização *staff and line*, ou seja, todas as chefias participam na GRH em colaboração com o Director da função e este, por sua vez, deve assumir o papel de promotor do novo conceito da função partilhada.
- v) Antecipação – torna-se uma condição face à imprevisibilidade do ambiente e reforça-se a ideia da necessidade de uma gestão previsional do emprego médio e longo.

Neste novo quadro das empresas é importante a contribuição de todos e de cada um dos indivíduos na organização, e a contribuição da própria função para reforçar a posição competitiva da empresa, tornaram-se preocupações centrais da gestão, incluindo da gestão das pessoas. A função pessoal adquiriu uma posição mais proativa e orientada para os objetivos de longo prazo do negócio, tendo como preocupação fundamental a obtenção da melhor contribuição de cada indivíduo (agora visto como ativo na organização) e da própria função RH para os resultados e competitividade da empresa, criando valor para a organização. Desta forma, competitividade da empresa passa pela capacidade da equipa de gestão atrair, desenvolver, compensar e manter as competências nucleares, formando uma equipa de colaboradores flexível e com níveis elevados de empenhamento organizacional e de envolvimento no projeto da empresa. Assim, este novo paradigma de competitividade das empresas considera fator chave na competitividade da empresa, a disponibilidade das pessoas qualificadas, a capacidade de as envolver no projecto da empresa e de as transformar em fator de vantagem competitiva (Cunha *et al*, 2003).

Cardoso (1999:243), refere que Torrington e Hall afirmavam em 1995, que o trabalho, as carreiras e tudo o que diz respeito ao emprego, tinha mudado mais nos últimos dez anos do que nos dois séculos anteriores. A evolução a que se assistiu desde então na dimensão e no impacto das mudanças que envolvem a função recursos humanos, mudanças que questionam a própria relação de trabalho, bem como os desafios colocados pelas novas formas de trabalho e de organização permitem afirmar, sem correr grandes riscos, que nos próximos dez anos se assistirá a mudanças no trabalho e na gestão das pessoas sem paralelo nas últimas décadas.

O gestor de recursos humanos ao ter como nova competência a gestão do simbólico e do intangível – a cultura - , passou a ser mais solicitado a intervir na gestão estratégica,

nomeadamente ao nível das políticas e filosofia de gestão. A gestão de recursos humanos no essencial ainda hoje integra as seguintes técnicas: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do sistema de recompensas, relações de trabalho, higiene e segurança, análise de funções, a gestão do desempenho, planeamento e gestão de carreiras, a comunicação interna, a gestão administrativa (Bilhim, 2011:25).

## 2- Modelos “hard” e “Soft” de GRH

Segundo Caetano *et al*, (2007), a GRH tem sido objeto de tentativas de teorização e de análise crítica por duas razões fundamentais: uma de natureza teórica, outra de natureza prática. Teoricamente existe necessidade de concetualizar a grande diversidade de práticas de GRH e a sua relação com a competitividade; e, ainda, de que o fator humano, como vantagem competitiva, é a expressão da principal crença organizacional, à volta da qual o número de posições consensuais é cada vez maior. Na prática, existe necessidade de controlar os efeitos das práticas de GRH, em cujos processos, quer a cultura organizacional, quer a estratégia de negócio, desempenham a principal influência que condicionou a evolução do conceito de GRH nos últimos vinte anos (Caetano et al, 2007:7).

Qualquer que seja o modelo proposto deverá contemplar os seguintes princípios: “*o princípio da unificação*”, que requer que o modelo descreva um fenómeno distinto; “*o princípio da estrutura dinâmica*”, que possibilite compreender as mudanças ocorridas nas mais diversas circunstâncias; e “*o princípio da consistência*”, segundo o qual, a informação interna que contém, esteja ordenada de um modo consistente e permita comparações com diferentes realidades (Caetano et al, 2007:9).

### Modelos “soft” e “hard” da gestão dos recursos humanos

Story (1987) faz uma distinção entre modelos normativos de gestão dos recursos humanos “hard” e “soft”. Utilizando a metáfora da informática, Brewster (1994) e Legge (1995) fazem uma análise crítica do modelo e GRH com base nas expressões “hard” e “soft”. A abordagem “hard” enfatiza, na expressão Gestão de Recursos Humanos, a palavra *Recursos*, que considera como um *custo*. A abordagem “soft” enfatiza a palavra *Humanos*, que considera como um *investimento* (Caetano et al, 2007:9-10). O primeiro realça os aspetos estratégicos, vendo as pessoas como recursos, geríveis de acordo com critérios racionais e económicos, mais próximo da abordagem do “capital humano”, enquanto o segundo pode considerar-se mais inspirado na escola das relações humanas e mais próximo do comportamento organizacional (Cabral-Cardoso, 1999:233).

## Quadro 1: Modelos Normativos de GRH

(Diferenças entre modelos “hard” e modelos “soft” de gestão de recursos humanos).

<b>Modelos Normativos de GRH</b>	
<b>Modelo Hard</b>	<b>Modelo Soft</b>
Instrumentalismo utilitarista	Humanismo desenvolvimentista (Hendry e Pettigrew, 1990)
Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os sistemas de RH são necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização (Fombrun e tal, 1984).	Integração das políticas de RH como estratégia de negócio da empresa. Os RH são uma mais valia e uma fonte de vantagem competitiva através do seu empenho, adaptação e elevada qualidade (competências, desempenho, etc.) (Guest, 1987).
Consistência entre as políticas, os sistemas e as práticas de pessoal com os objetivos de negócio da empresa. A coerência interna da GRH é uma condição essencial à obtenção de tais objetivos (hendry e Pettigrew, 1986)	A GRH tem como missão conseguir a implicação dos trabalhadores através dos processos de “comunicação, motivação e liderança” (Storey, 1987)
Planeamento formal dos RH, considerados “um fator de produção, conjuntamente com a propriedade e o capital” (Legge, 1995:35) As pessoas são uma despesa necessária à realização do negócio ao menor custo (Torrington e Hall, 1987). As pessoas são um recurso passivo, mais do que uma fonte de energia criativa. A GRH é dominada pelos aspetos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro factor económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1987).	Os RH são proactivos e não meros inputs passivos do processo produtivo. São capazes de se “desenvolver”, merecem a “confiança” da gestão e a sua “colaboração” consegue-se através da “participação” e da “escolha informada” (Beer e Spector, 1985).
A GRH é dominada pelos aspetos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro fator económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1987).	A GRH é um meio de tornar os trabalhadores numa fonte de recursos e uma mais valia para a organização. As políticas de RH devem direccionar-se para a maximização do potencial humano através do recursos de técnicas distintas e diferenciadas.
Modelos centrados na “GP”	Modelos centrados na “GRH”

Fonte: Serrano (2010:29), baseado em Legge (1995:34-35) e Tavares e Caetano (1999:41)

Os modelos “hard” e “soft” podem ser equacionados numa perspetiva de transição de um estágio a outro mais evoluído da GRH (Legge, 1995 *apud* Serrano, 2010:29), ou seja, refletem a transição da GP à GRH (Serrano, 2010:9).

Existem diferenças e semelhanças entre os modelos. São vários os autores que analisam os modelos e são várias as perspetivas de diferenças e semelhanças.

O autor dos modelos (Storey) aponta como principal fator de distinção a gestão do emprego, ou seja, o modelo “soft”, procura a competitividade através de uma força de trabalho altamente implicada e competente, salvaguardando as dimensões cultural, estrutural e pessoal (Storey, 1995 *apud* Serrano, 2010).

Para Legge, os modelos “soft” de gestão de recursos humanos e os modelos normativos de gestão de pessoal parecem ser muito semelhantes, mesmo que enfatizando alguns aspetos semelhantes (Caetano, 1999:42).

O modelo *hard* entende as pessoas como recursos ou ativos geríveis de acordo com critérios racionais e económicos, mais próximos da abordagem do capital humano. De acordo com esta

visão, a estratégia de recursos humanos deve seguir a estratégia do negócio e visa uma maior orientação para os resultados.

O modelo *soft* coloca a ênfase em HUMANOS, refletindo uma visão mais humanista e pluralista das organizações, sendo as pessoas um recurso especial, a estratégia de negócio deve em grande medida equivaler à estratégia de recursos humanos da empresa. Nota-se neste modelo, uma clara inspiração na escola das relações humanas e nos quadros teóricos do comportamento organizacional. Nesta perspectiva, de natureza claramente humanista e anti-autoritária, procura-se que as pessoas se identifiquem com a organização e adotem como seus os objetivos da organização, empenhando-se na sua concretização. A partilha de objetivos por via administrativa e o zelo no cumprimento de regras e regulamentos por via disciplinar são claramente rejeitados (Price, 1997 *apud* Cabral-Cardoso, 1999:234). Na visão *soft*, a gestão orienta a sua ação para a motivação das pessoas, o seu envolvimento e participação na tomada de decisão e o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho em equipa. Reconhece ainda que a GRH é uma atividade e uma responsabilidade de todos os gestores e não matéria reservada aos especialistas funcionais. Este modelo segue uma orientação para as pessoas.

A adoção das perspetivas “soft” ou “hard” depende, do contexto e das condições do mercado, verificando-se uma migração de uma perspetiva mais “soft” para uma perspetiva mais “hard”, em períodos de maior retração, e o caminho inverso em períodos de maior desafogo (Gomes *et al* , 2008:74).

### **3- A Gestão dos Recursos Humanos pelas Competências**

#### **3.1. Origem e definição do Conceito de Competência**

A utilização do conceito de competência não é recente, já na época de Taylor se defendia a necessidade das empresas terem trabalhadores eficientes. Houve um movimento real à volta das competências, a partir do fim dos anos 60 e princípio dos anos 70, sobretudo na psicologia americana. Foram publicados um número crescente de estudos, mostrando que as tradicionais aptidões universitárias e os testes de conhecimentos, bem como os diplomas escolares e as unidades de valor, não prediziam o desempenho no trabalho nem o sucesso na vida (Mitrani *et al*, 1994:23).

Foi o Psicólogo David McClelland (1973) que introduziu o conceito de competência, McClelland sugeria que os tradicionais testes de inteligência e de aptidão académica não seriam suficientes para prever o sucesso no trabalho, sendo necessário criar um perfil das competências necessárias ao eficaz desempenho de uma função, as quais deveriam depois ser medidas por testes diversos. Estas competências incluiriam qualidades pessoais, motivações, características comportamentais e experiência (Gomes *et al*, 2008:540). No seu estudo sobre as competências no trabalho, McClelland concluiu que aquilo que distinguiu os profissionais mais bem sucedidos daqueles que eram apenas suficientemente bons para conservar o emprego, eram as competências. Sugeriu então, que na avaliação dos candidatos para funções que exigiam elevados desempenhos fossem avaliadas as competências em termos de trabalho específico que desempenhavam e não apenas em termos de aptidões potenciais como o seu Quociente de Inteligência, ou mesmo, o seu currículo académico. (Ceitil, 2006:92).

Segundo McClelland, “competência é uma característica pessoal relacionada com uma atuação superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação” ou ainda “ a competência é uma capacidade, por que se refere ao que a pessoa é capaz de fazer, não ao que faz sempre em qualquer situação” (Ceitil, 2006:92).

Desde então, os modelos de gestão de pessoas baseados em competências têm vindo a ganhar popularidade, os trabalhos de Boyatzis, Spencer e Spencer e Ulrich vieram reforçar a abordagem baseada nas competências, tornando-se firmemente estabelecida na teoria e na prática da gestão de pessoas (Gomes *et al*, 2008:540).

O conceito de competência é utilizado progressivamente em diferentes áreas, como a educação, o trabalho a Gestão de Recursos Humanos.

Modernamente, surge como forma de superar a dicotomia tradicional entre aptidões técnico-profissionais (habilitações e experiência) e comportamentais (Camara *et al*, 2010:343).

É difícil encontrar uma definição consensual do conceito de competências, devido ao facto do mesmo ser utilizado por diferentes áreas do conhecimento. Apresentamos de seguida algumas definições de competência que ilustram esta realidade:

*“Um conjunto (um cluster) de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afeta a maior parte de uma função (i.e., um ou mais papéis ou responsabilidades chave), que se correlaciona com o desempenho na função, que se pode medir relativamente a padrões aceites, e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento” (Rouby e Thomas, 2004 apud Gomes et al , 2008:541).*

*“Composto de conhecimento humano, capacidades e aptidões que podem servir objetivos produtivos nas empresas” (Nordhaug,1998 apud Gomes et al , 2008:541).*

*“Um conjunto de dimensões observáveis de desempenho, incluindo conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos individuais, bem como capacidades coletivas da equipa, do processo e da organização, que estão ligadas a elevado desempenho e permitem à organização obter vantagem competitiva sustentável” (Athey e Urth,1999 apud Gomes et al , 2008:541-542).*

Nestas três definições de competências realça-se que as competências podem ser observadas a partir do que as pessoas fazem, as mesmas podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo, as competências podem ser relacionadas com resultados significativos de comportamentos desejáveis (Gomes et al , 2008:542).

Podemos referir ainda outros conceitos de competência avançados por outros autores:

*“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso. São aptidões e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado. São mais do que as capacidades técnicas para realizar tarefas inerentes a uma função.” (Bilhim, 2007:237)*

*“modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto” (Ceitil, 2006:41).*

Conforme refere o autor, as modalidades estruturadas de ação, são comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade no exercício das diferentes atividades profissionais. Requeridas, significa as modalidades de ação que se pretende que sejam realmente exercidas face a um determinado contexto. Serem exercidas, indica que as competências só existem na e pela ação operacionalizadas através de indicadores observáveis. Serem validadas, denota o valor da instrumentalidade das competências em relação a objetivos operacionais. ” (Ceitil, 2006:41-43).

*“conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa” (Camara et al, 2010:343).*

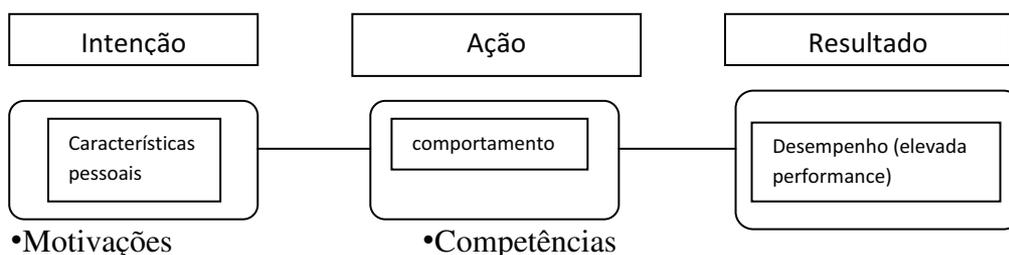
De acordo com Boyatzis (1982, uma competência é definida como «uma característica *ligada* a um indivíduo que esteja relacionada de forma causal com um desempenho *efetivo* ou superior num posto». As «competências críticas» constituem o fator de distinção entre os altos e baixos desempenhos. As «competências básicas» (consideradas essenciais) são as exigidas de modo a que o desempenho mínimo seja obtido (Moura, 2000:60). Assim, a competência é um grupo de comportamentos específicos, observáveis e verificáveis, que podem ser classificados em conjunto do ponto de vista da fiabilidade e da lógica e que estão relacionados com o sucesso no trabalho (Neves *et al*, 2006:13).

Boyatzis divide as competências em cinco categorias sendo elas: motivação; traços de carácter; conceito que tem de si próprio; conhecimentos; competências cognitivas e comportamentais.

- **MOTIVAÇÃO:** Necessidade subjacente que conduz, dirige e seleciona o comportamento do indivíduo;
- **TRAÇOS DE CARÁCTER:** Forma de se comportar ou responder;
- **CONCEITO QUE TEM DE SI PRÓPRIO:** Atitude e valores. Ideia do que fazem ou gostariam de fazer;
- **CONHECIMENTOS:** Noções, procedimentos técnicos e experiências pessoais;
- **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E COGNITIVAS:** podem ser mais visíveis (escuta ativa e relacionamentos interpessoais) ou menos visíveis (raciocínio dedutivo ou indutivo).

Os estudos de Boyatzis levaram-no a concluir que, para o indivíduo atingir uma elevada performance, era necessária a conjugação das referidas características (Ceitil, 2006:97)

Figura 1: Modelo Causal da Competência Segundo Boyatzis



- Traços de carácter
- Conceito de si mesmo
- Conhecimento

Fonte: Ceitil (2006:97)

Este modelo causal indica que a motivação, o traço de carácter, o conceito pessoal e o conhecimento, ao serem ativados por uma situação, prevêm comportamentos que, por sua vez, predizem o desempenho. As competências incluem uma intenção, uma ação e um resultado (Mitrani,1994:27).

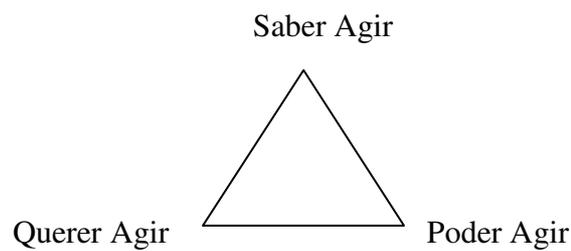
“Lyle Spencer Jr. e Signe Spencer em 1993 publicaram uma obra muito importante sobre competências: *Competente at work: Models for Superior Performance* ”(Ceitil, 2006:93). Segundo Spencer e Spencer, «uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva e superior *performance*, numa dada atividade ou situação» (Ceitil, 2006:94). Estes autores descrevem a existência de duas dimensões nas competências através da analogia do *iceberg*: A dimensão *performance*, ou comportamento manifesto, que corresponde à parte visível do *iceberg* e a dimensão características das pessoas, que corresponde à parte escondida do mesmo. À parte visível, correspondem os conhecimentos aplicados e a perícia revelada nos conhecimentos técnicos. À dimensão escondida, correspondem características como o auto-conceito, as atitudes, os valores e os motivos das pessoas. Estas são consideradas as mais difíceis de desenvolver (Ceitil, 2006:93).

No quadro atual de desenvolvimento conceptual em que se encontra este domínio do saber, destacam-se três abordagens que mais se têm debruçado sobre as competências: comportamental, funcional e construtivista (Cascão, 2004:17). A abordagem comportamental, tal como foi referido anteriormente, analisa a pessoa no seu trabalho, o seu desempenho na função e o que caracteriza o seu sucesso no trabalho. De acordo com Spencer e Spencer apenas aquilo que as pessoas fazem efetivamente no seu dia a dia é suscetível de transmitir credibilidade. Esta abordagem coloca uma ênfase na pessoa e na relação dos seus comportamentos com um determinado contexto de trabalho (Cascão, 2004:18). A abordagem funcional da competência é orientada para as funções que servem os objetivos estratégicos da organização. Uma das suas prioridades é, por isso, a identificação das funções nucleares ao negócio, estando a análise centrada essencialmente nos produtos e não tanto nos processos. Nesta perspetiva, a competência pode ser definida como a combinação de requisitos funcionais subjacentes a um desempenho bem sucedido na resolução de problemas. Uma análise rigorosa do trabalho e dos referenciais de cada função, conduz à definição precisa das competências a adquirir e a manter. Nesta abordagem a competência representa saberes e saberes-fazer na realização de uma tarefa (Cascão, 2004:18). Na perspetiva construtivista<sup>4</sup>, a competência não reside no conhecimento, capacidade e atitudes, mas sim na mobilização dessas características, as quais são as ferramentas e a condição da competência (Le Boterf,1995 *apud* Cascão, 2004:18). A competência deve ser entendida e considerada como um processo. Para este autor a competência assenta em três condições indispensáveis e cumulativas:

---

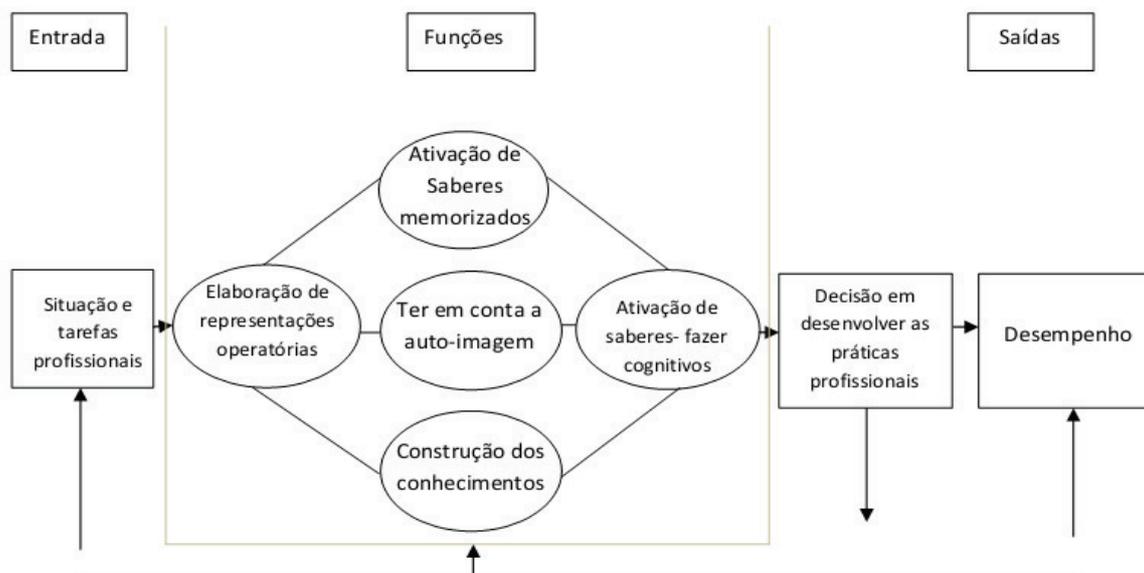
<sup>4</sup> Para os construtivistas a aprendizagem é um processo ativo de construir, não adquirir conhecimento e o objetivo do processo instrutivo é ajudar a essa construção, não transmitir conhecimento. Nesta perspetiva é o aprendiz quem detém o papel principal: ele passa de um processador de conhecimento, para um construtor do conhecimento (Coutinho, 2005).

Figura 2: Componentes da Competência de acordo com Boterf



O saber agir supõe saber combinar e mobilizar recursos pertinentes (conhecimento, saber fazer, redes...). O querer agir refere-se à motivação pessoal do indivíduo e ao contexto mais ao menos estimulante no qual intervém. O poder agir remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho, da escolha da forma de gestão, de condições sociais que tornem possível que o indivíduo assuma responsabilidades e corra riscos. A competência comporta duas dimensões indissociáveis: individual e coletiva, resulta de uma vontade partilhada entre a própria pessoa e a forma de gestão, o contexto de trabalho (organização, condições, meios, sistema de classificação e de remuneração) e o dispositivo para saber agir. (Le Boterf, 2005:23-28). Desta forma, e segundo Le Boterf, o saber fazer de execução é apenas o grau mais elementar da competência. Perante os imprevistos e as eventualidades, diante da complexidade dos sistemas e das lógicas de ação, o profissional deve saber tomar iniciativas e decisões, negociar e arbitrar, fazer escolhas, correr riscos, reagir a eventualidades, a problemas ou avarias, inovar no quotidiano e assumir responsabilidades. Não deve somente saber tratar um incidente mas igualmente antecipá-lo.

Figura 3: Modelo de inteligibilidade da dinâmica da competência de um sujeito numa situação profissional segundo, Boterf



Fonte: Cascão (2004:19)

Como se pode observar, as situações e tarefas profissionais são consideradas como a entrada no modelo cognitivo. O sujeito é confrontado com as situações e deve realizar as tarefas ou cumprir determinada missão, como elaborar procedimentos, conceber uma estratégia ou conduzir uma negociação. A partir daqui o sujeito vai elaborar representações operatórias que lhe permitem selecionar ou combinar o conhecimento e as operações pertinentes na realização da tarefa. Esta função tem um papel de mediadora entre os recursos a mobilizar e as atividades a realizar. Aliado a isto, a auto-imagem das suas próprias competências, enquanto variável de ordem psicológica ou psicossociológica, pode conduzir a graus diferentes de mobilização dos seus recursos. Por sua vez, a auto confiança ou a apreciação das próprias potencialidades, são fatores decisivos na ativação dos saberes memorizados. Estes podem ser de vários tipos: conhecimentos teóricos, saberes-fazer processuais, saberes fazer experienciais e saberes-fazer sociais. A ativação dos saberes-fazer cognitivos permite realizar operações de inferência: indução, dedução, comparação, operacionalização, etc. Nesta altura são produzidas informações novas a partir de informações disponíveis na memória, dentro do mesmo contexto situacional (Cascão, 2004:20).

O conhecimento é construído através de uma estruturação permanente do equipamento dos saberes. A escolha das práticas profissionais é fruto da intervenção de vários fatores de ordem lógica, afetiva, sociais e culturais. As práticas profissionais desenvolvidas são, as saídas do modelo que efetuam uma relação direta com a situação inicial, as quais podem ser objeto de julgamento. Elas próprias terão uma influência sobre o desempenho. A abordagem construtivista desenvolve-se através das permanentes interações entre as funções. A prioridade na orientação desta abordagem situa-se na análise dos disfuncionamentos organizacionais para, através da implementação de estratégias formativas, se aperfeiçoarem competências e, conseqüentemente, se corrigirem as disfunções existentes (Cascão, 2004:20). Em suma, para Le Boterf a competência é um sistema, uma organização estruturada que associa de forma combinatória diversos elementos (Le Boterf, 1999 *apud* Almeida, 2004:57).

Guy Le Boterf distingue três categorias de recursos que irão possibilitar a construção das competências: os saberes, os saber-fazer e as atitudes ou qualidades. Dentro dos saberes e dos saber-fazer o autor distingue ainda diversos tipos específicos. Assim, os saberes são compostos por: Saberes teóricos; engloba conceitos, conhecimentos disciplinares, organizacionais e racionais. Saberes de contexto; integram saberes sobre os materiais e produtos (equipamento, máquinas, produtos fabricados, componentes), saberes organizacionais (sistemas de gestão, regras e tipos de gestão, cultura organizacional, códigos sociais, rede comercial, estrutura organizacional) e saberes sociais (características dos clientes). Saberes processuais; integram regras para a ação, são saberes operatórios que descrevem processos, métodos, modos operatórios. Saber-fazer formalizado; relativo às estratégias, métodos, instrumentos de aplicação prática, capacidade para a realização das operações. Saber-fazer empírico; saberes adquiridos através da experiência e designados igualmente como saber-fazer experiencial, talento do artista e conhecimento tácito e traduz a habilidade adquirida ao longo do tempo. Saber-fazer relacionais; também designados de competências comportamentais, de terceira dimensão ou de saber-ser, remetem para “*o conjunto de capacidades que permitem cooperar eficazmente com outros*” (Boterf, 1998:120)

*apud* Lopes e Suleman, 2000:86). Saber-fazer cognitivo; relativos a “*operações intelectuais necessárias á formulação, à análise e à resolução de problema, à concepção e realização de projetos, à tomada de decisão, à criação ou inovação*”(Boterf,1998:120 *apud* Lopes e Suleman, 2000:86). Operações intelectuais que podem ser mais simples (enumerar, classificar, comparar, definir, descrever) ou mais complexas (generalização indutiva, generalização construtiva, raciocínio analógico). As atitudes e qualidades pessoais são contextualizadas e referem-se a capacidades e características pessoais, nomeadamente trabalham com rigor, ter convicção no trabalho, ter curiosidade, reagir a situações.

Boterf refere ainda os meta-conhecimentos, enquanto “*conhecimentos que o sujeito tem dos seus próprios conhecimentos e capacidades, do seu «modo de os usar para»*” (Boterf,1998:157 *apud* Lopes e Suleman, 2000:86).

Nestas circunstâncias, ser competente é, então “saber o que fazer” e “quando”. Face aos imprevistos e às eventualidades, diante da complexidade dos sistemas e das lógicas de ação, o profissional deverá saber tomar iniciativas e decisões, negociar e arbitrar, fazer escolhas, correr riscos, reagir a problemas, inovar no quotidiano e assumir responsabilidades. Para ser reconhecido como competente, não basta ser capaz de executar o prescrito, mas ir para além dele compreender porquê e como age. É agir com autonomia, ser capaz de autorregular as suas ações, de saber não somente contar com os seus próprios meios mas procurar recursos complementares, de estar preparado para transferir, quer dizer, reintegrar as suas competências noutra contexto. (Le boterf, 2005:30-36). O autor adverte também para o facto de ser “*é enganador querer definir a competência como um saber agir num contexto em que as tarefas são fragmentadas, repetitivas e limitadas à aplicação de instruções; é empobrecedor reduzir a competência a um saber fazer em organizações de trabalho fazendo apelo à responsabilização à iniciativa e à polivalência*” (Le Boterf, 2005:31).

A formação pode ser um veículo de desenvolvimento de competências em termos de profissionalização. Segundo Le Boterf (2005), a formação contribui para a aquisição de recursos (conhecimentos, saber-fazer, qualidades, cultura, evolução comportamental...), para saber agir com pertinência. Treino para a combinação de recursos (conhecimentos, saber-fazer, qualidades...) de modo a construir e aplicar respostas pertinentes face às exigências profissionais (realizar uma atividade, resolver um problema, fazer face a um acontecimento, orientar um projeto...). Propor objetivos realistas de aprendizagem de competências. Desenvolver a capacidade de reflexividade e de transferência. Desenvolver a capacidade de aprender a aprender. Atribuir um lugar justo à autoavaliação. Avançar na construção de uma identidade profissional (Le boterf, 2005:74-80).

Relativamente à avaliação das competências o autor salienta que nas empresas é necessário estabelecer consensos sobre o processo e os critérios de avaliação das competências. É importante para isso conceber a avaliação como a resultante da confrontação entre vários olhares e pontos de vista: empregados, gestores, colegas, especialistas, clientes... (Le Boterf, 2005:29). O autor refere também que “*não há competência reconhecida sem julgamento social sobre a competência*”. “*Uma avaliação que se reduz ao controlo produz o medo*” A finalidade da avaliação “*deve servir para que as pessoas aprendam a agir com mais*

*eficácia...conduzam melhor as suas estratégias de ação que as torna mais eficazes” Le Boterf, 2005:69).*

De salientar também a importância do desenvolvimento das competências coletivas nas novas dinâmicas empresariais. Durante os anos 90 o desenvolvimento de competências individuais foram de grande preocupação para as empresas, no início do novo milênio a prioridade vai para as competências coletivas, já que os contextos em que se desencadeiam as relações privilegiam as redes de relacionamento. No entanto salienta-se que as competências referem-se sempre a pessoas. A cooperação é o caminho indicado por Le Boterf para desenvolver as competências coletivas. Os membros de um coletivo de trabalho cooperam se: constroem, a partir das suas representações individuais, representações partilhadas de problemas a resolver, situações a tratar, objetivos a atingir, meios a utilizar, projetos a realizar. Utilizam uma linguagem comum sabendo colocar-se do ponto de vista do outro, dispõem de esquemas comportamentais de escuta do outro, aceitam a existência de conflitos, repartição equitativa da carga de trabalho, ultrapassam as suas divisões (disciplinares, setoriais, geográficas...) aplicando processos interdisciplinares ou interprofissões, sincronizam os seus raciocínios e o desenrolar das suas ações, passam à ação, tomando e pondo em prática decisões após concertação. *“O desenvolvimento da cooperação suporá não somente que saibam interagir, mas que queiram e possam interagir” ... “O desenvolvimento da cooperação é uma responsabilidade partilhada. Para que as pessoas interajam com competência numa organização, a gestão, o dispositivo de formação e as próprias pessoas devem dar o seu contributo específico” (Le Boterf, 2005:89-101).*

O autor sugere que o saber interagir pode ser desenvolvido tendo em conta o seguinte: A construção progressiva e permanente de representações partilhadas. Face à complexidade dos problemas a resolver, situações a diagnosticar, inovações a promover, é necessário que os referenciais individuais convirjam para um referencial comum, para a constituição de um “espaço de problema” partilhado. O desenvolvimento da formação mútua, representa um potencial e uma variedade de conhecimentos, de competências e experiências dos membros que compõem um coletivo de trabalho. A organização de troca de experiências e de análise de projeto, permitem aos diferentes membros de uma equipa “recuar” em relação às experiências que viveram, efetuar uma análise crítica e reorientar, em consequência, as suas práticas de cooperação. O exercício de uma função de reformulação de valor acrescentado, permite adquirir uma melhor compreensão de si mesmo. O desenvolvimento das formações- ações, acompanhando um coletivo de trabalho real confrontado “na verdadeira grandeza com a resolução de um problema ou realização de um projeto, a formação-ação permite desencadear uma aprendizagem coletiva da cooperação. A prática de uma pedagogia da simulação, ou seja, pôr as pessoas pertencendo ou não a uma equipa natural, em situações simuladas próximas das situações de trabalho reais em que devem intervir. O treino no uso das TIC no desenvolvimento de atividades de trabalho em rede, a constituição de fóruns podem facilitar o trabalho cooperativo. A conceção de ferramentas em comum, quer se trate de ferramentas pedagógicas, de gestão ou de comunicação, a sua conceção em comum por aqueles que as terão de as utilizar pode constituir uma muito boa oportunidade para construir representações

partilhadas, linguagens comuns, capacidades de trabalhar e de se organizar em equipa (Le Boterf, 2005:90-92).

O poder interagir será possível através da concretização de microorganizações próximas das ferramentas de trabalho. Indicadores de desempenhos coletivos, designarão o que permitirá reconhecer se os resultados esperados de uma cooperação são bem atingidos ou qual é o seu nível de avanço em relação ao que tinha sido previsto. Uma arquitetura e uma gestão das competências que permitem satisfazer exigências de complementaridade, de interface, de redundâncias e de variedade, na mistura das culturas, na junção dos especialistas e dos generalistas, na ligação das gerações, permitindo aliar o entusiasmo dos jovens e a experiência dos mais velhos. O pôr em prática de regras explícitas de funcionamento, estas podem ser diversas, todas devem concorrer para a cooperação, cada um deve poder contar com os outros, fazer apelo aos seus saberes ou competências, beneficiar das suas experiências, encontrar disponibilidade. A utilização de métodos de trabalho apropriados, não existe apenas um único e bom método, métodos de trabalho partilhados constituem de facto uma linguagem comum e induzem a métodos de raciocínios coletivos. A aplicação de um dispositivo de informação que facilita a comunicação. A elaboração de uma cartografia das competências que permitem proceder a ofertas e a pedidos de competências, importa que a cada um saiba onde pode encontrar os conhecimentos e competências com os quais quer cooperar. Pôr à disposição condições materiais e espaciais que favorecem as trocas. A utilização de tecnologias pode facilitar o trabalho cooperativo, apoiando-se em programas informáticos adequados, permite pôr em comum um conjunto de informações que todos poderão partilhar e melhorar. A utilização de uma gestão de saberes, o individuo deve atualizar os saberes que estão presentes no seu meio ambiente a as equipas devem também procurar enriquecer os saberes. Uma real e clara delegação de poderes, dar meios para poder agir, *empowerment*, partilha de responsabilidades. A vigilância das regras de mobilidade, uma rotação excessiva dos responsáveis de equipa ou dos gestores “por motivo de mobilidade profissional” pode pôr seriamente em causa a qualidade e a eficiência da cooperação (Le Boterf, 2005:92-100).

O querer interagir pressupõe a clarificação e a explicitação dos ganhos em relação aos quais a ação coletiva pode tomar um sentido. A concretização de avaliações que assentem na realização de objetivos coletivos. A comunicação de sínteses que assentem nos avanços do projeto e nos modos de cooperar. A aplicação de uma parte de remuneração variável e das medidas de encorajamento fundadas nos desempenhos conseguidos em torno dos objetivos comuns. A facilitação das relações de solidariedade e de convivência (Le Boterf, 2005:100-101).

Na mesma linha francesa construtivista destacamos ainda o autor Zarifian (1999), para o qual a competência comporta três aspetos essenciais:

- 1- A tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo nas situações profissionais com os quais este é confrontado;
- 2- Uma inteligência prática mobilizada para as situações que se apoia sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma, com tanta ou mais força quanto mais a diversidade das situações aumenta;
- 3- A faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, de partilhar esses objectivos, e de assumir os domínios de co-responsabilização. (Zarifian, 1999 *apud*, Almeida, 2004:57).

Em suma, a abordagem francesa distingue entre os saberes (*savoirs*) que se traduzem na dimensão teórica das competências (*savoirs plus*), os saber-fazer (*savoirs faire*) que correspondem às competências de carácter prático e os saber-ser (*savoir-être*) que integram as competências sociais e comportamentais (Bilhim, 2007:238). E a abordagem anglo-saxónica divide as competências em *hard* e *soft*. A competência *hard* inclui os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio em concreto (*knowledge*) e o saber-fazer que corresponde à demonstração comportamental de um conhecimento (*skills*). A competência *soft* integra a percepção que um indivíduo tem do seu “eu” enquanto líder ou membro de um grupo (*behaviours*), os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento (*traits*) e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho (*motives*). Nesta dicotomia, as competências de tipo *hard* são fundamentais para que um indivíduo seja tido como competente no seu trabalho, enquanto as competências do tipo *soft* permitem diferenciar as realizações inter-indivíduos.

### **3.2. Tipologias de Competências**

Existem várias tipologias para classificar as competências. Richard Boyatzis identificou cinco grupos: gestão da ação e dos objetivos, liderança, gestão de recursos humanos, atenção ao outro e direção de subordinados. Apresentamos de seguida:

Quadro 2: Tipologia de Competências para Grupos de Competências Superiores de Gestão

<b>Grupo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Competências</b>
<b>Gestão da ação e dos objetivos</b>	•Capacidade de fazer que as coisas aconteçam, relativamente a um objetivo, ou de forma consistente com um plano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Preocupação</u> com o impacto: Preocupação com status e reputação.</li> <li>- <u>Uso de conceitos para diagnóstico</u>: Identificação e reconhecimento de padrões com base em informação diversa, e sua utilização para interpretação dos acontecimentos.</li> <li>- <u>Orientação para a eficiência</u>: preocupação em fazer melhor.</li> <li>- <u>Proatividade</u>: Disposição para agir a fim de alcançar resultados.</li> </ul>
<b>Liderança</b>	•Capacidade de ativar as pessoas através da comunicação de objetivos e planos, estimulando o interesse e o envolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Concetualização</u>: Desenvolver um conceito que descreve um padrão ou uma estrutura num conjunto de factos.</li> <li>- <u>Autoconfiança</u>: Saber o que se está a fazer bem.</li> <li>- <u>Uso de apresentações orais</u>: Fazer apresentações verbais eficazes, quer em situações de um para um, quer nas que envolvem muitas pessoas.</li> </ul>
<b>Gestão de recursos humanos</b>	•Capacidade de gerir a coordenação de grupos de pessoas que trabalham juntas em prol dos objetivos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Uso de poder socializado</u>: Usar formas de influência para criar alianças, redes, coligações e equipas.</li> <li>- <u>Gestão do processo de grupo</u>: Estimular outros a trabalharem eficazmente em situação de grupo.</li> </ul>
<b>Atenção ao outro</b>	•Maturidade e posse de uma visão equilibrada de acontecimentos e pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Objetividade percetual</u>: Ser relativamente objetivo, evitando o preconceito.</li> <li>- <u>Autocontrolo</u>: Ser capaz de inibir necessidades ou desejos pessoais em prol das necessidades organizacionais.</li> <li>- <u>Energia e adaptabilidade</u>: Ser capaz de trabalhar muitas horas e ter a flexibilidade para se adaptar às mudanças na vida e na envolvente organizacional.</li> </ul>
<b>Direção de subordinados</b>	•Capacidade de transmitir <i>feedback</i> de forma construtiva.	Direção de subordinados: Competências para desenvolver os outros.

Fonte: Gomes *et al* (2008:543-544)

Estas competências estão associadas a níveis de desempenho superior, diferenciam-se das competências «limiaries», que correspondem ao nível de trabalho minimamente aceitável (Gomes *et al* 2008:544).

Outra forma de categorização do tipo de competências é avançada por Nordhaug que utilizou três níveis de análise – tarefa, organização e indústria.

Quadro 3: Tipologia de Competências Avançada por Nordhaug.

<b>Especificidade Organizacional</b>			
	Baixa	Elevada	
<b>Especificidade de tarefa</b>	<b>Especificidade de industria</b>		
	Baixa	Alta	
Baixa	I Meta-competências	II Competências Gerais de indústria	III Competências Intra-organizacionais
Alta	IV Competências Técnicas padrão	V Competências técnicas de negócio	VI Competências técnicas idiossincráticas

Fonte: Gomes *et al* , (2008:545).

- A elevada ESPECIFICIDADE DE TAREFA refere-se às competências ligadas à execução de um pequeno conjunto de operações de trabalho. A baixa especificidade de tarefa refere-se a competências que não são particularmente relevantes para uma tarefa concreta, mas para uma grande variedade de tarefas (capacidade analítica ou capacidade de comunicação).

- Se uma competência pode ser usada apenas numa organização, então possui elevada ESPECIFICIDADE ORGANIZACIONAL, não possuindo valor para outros empregadores. As competências que não são específicas à organização são gerais e podem ser oferecidas aos mercados de trabalho externos. Trabalhadores detentores de múltiplas competências específicas à organização tendem a celebrar contratos de longa duração com o empregador, que são do interesse de ambas as partes.

- Competências de elevada ESPECIFICIDADE DE INDÚSTRIA estão relacionadas exclusivamente com uma indústria ou atividade específica, perdendo o valor para outras.

O cruzamento destas três dimensões origina uma classificação de seis células, cada uma representando um tipo diferente de competências. A classificação enfatiza a crescente necessidade de flexibilidade e capacidade de mudança das organizações contemporâneas, abrangendo competências não específicas à tarefa e que podem ser ativadas num grande número de tarefas diferentes – um papel chave para os gestores de recursos humanos (Gomes *et al* , 2008:545).

**META-COMPETÊNCIAS-** As meta-competências (tipo I) são fracamente específicas da indústria e da tarefa, pelo que se aplicam à realização de tarefas diferentes. Abrangem uma vasta gama de conhecimentos, capacidades e aptidões, - como, por exemplo a capacidade de aprendizagem, a criatividade, o conhecimento de línguas ou a capacidade de adaptação à mudança.

**COMPETÊNCIAS GERAIS DE INDÚSTRIA** –O tipo II é composto pelas competências gerais de indústria, caracterizadas pelas baixas especificidades de tarefa organizacional, mas elevada especificidade de indústria. Englobam, por exemplo, o conhecimento da estrutura do setor industrial, a capacidade para analisar estratégias dos concorrentes, o conhecimento de pessoas chave no setor e a pertença a redes e alianças setoriais.

**COMPETÊNCIAS INTRA-ORGANIZACIONAIS** – As competências com baixa especificidade de tarefa e alta especificidade organizacional constituem as competências intra-organizacionais (tipo III). O conhecimento dos colegas ou da cultura organizacional, o conhecimento da estratégia e dos objetivos organizacionais, bem como das dinâmicas de poder na organização, fazem parte deste grupo.

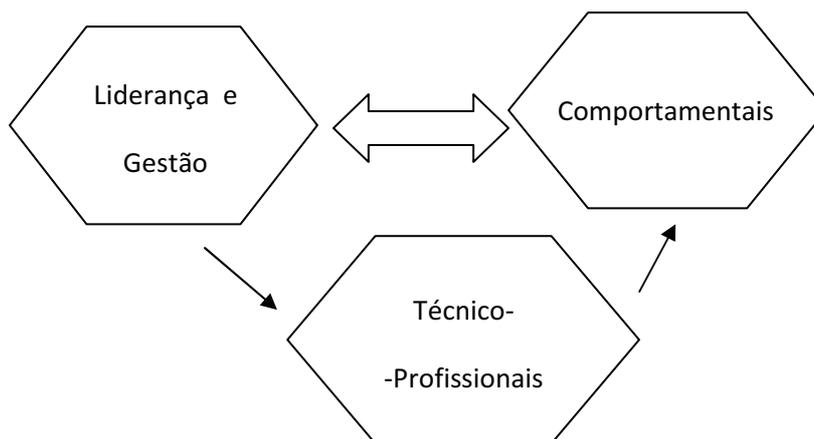
**COMPETÊNCIAS TÉCNICAS PADRÃO-** As competências de tipo IV caracterizam-se por elevada especificidade de tarefa e baixas especificidades organizacional e de indústria. Trata-se de competências operativas.

**COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DO NEGÓCIO** – Competências tipo V caracterizam-se por alta especificidade de tarefa e de indústria, mas baixa especificidade organizacional. São transferíveis entre empresas no mesmo setor industrial para a realização de um pequeno conjunto de tarefas.

**COMPETÊNCIAS TÉCNICAS IDIOSINCRÁTICAS** – As competências tipo VI são de elevada especificidade organizacional e de tarefa; incluem conhecimentos e capacidades para operar tecnologia muito específica e rotinizada sendo aplicáveis a um pequeno conjunto de tarefas numa única organização. (Gomes *et al* , 2008:546-547).

Alguns autores da nossa literatura com base em vários estudos, avançam também com a determinação de alguns tipos de competências, como por exemplo os tipos de competências apontados pelos autores Pedro Camara, Paulo Guerra e Joaquim Rodrigues em (Camara *et al*, 2010:345): As competências identificáveis numa empresa aparecem associadas em grupos ou clusters, em determinadas áreas,

Figura 4: Clusters de Competências



Fonte: Camara *et al*, (2010:345).

Cada um destes conjuntos desdobra-se em várias vertentes.

Quadro 4: Competências incluídas nos Clusters

<p><b>Liderança E Gestão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhar Estrategicamente/ Conhecer o Negócio (alinhar)</li> <li>• Inspirar as Pessoas/ Conhecer a Organização (mobilizar)</li> <li>• Ser agente de Mudança (agir)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visão estratégica</li> <li>- Abertura face ao exterior e atenção centrada no cliente</li> <li>-Inovação e rapidez</li> <li>-Parcerias</li> <li>-Saber comunicar</li> <li>-Ganhar envolvimento</li> <li>-Trabalhar em equipa</li> <li>-Aprender continuamente</li> <li>-Perceber a organização</li> <li>- Líder de mudança</li> <li>- Coragem, determinação e criatividade</li> <li>-Fazer com que as coisas aconteçam</li> </ul>
----------------------------------	---	--

<b>Técnico-profissionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conhecimentos técnicos</li> <li>•Experiência Profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Produção</li> <li>-Engenharia</li> <li>-Informática</li> <li>-Comercial</li> <li>-Financeira</li> <li>-Recursos Humanos</li> <li>-...</li> </ul>
<b>Comportamentais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Qualidades Pessoais</li> <li>•Aptidões comportamentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão helicóptero</li> <li>-Capacidade de análise</li> <li>-Imaginação</li> <li>-Sentido da realidade</li> <li>-Respeito pelos outros</li> <li>-Integridade</li> <li>-Eficácia interpessoal</li> <li>-Capacidade de comunicação</li> <li>-Proatividade e iniciativa</li> <li>- Capacidade de gestão do stress</li> <li>- ...</li> </ul>

Fonte: Camara *et al*, (2010:346-347).

Destacamos ainda, o autor Mário Ceitil, que sugere a existência de dois tipos de competências, as competências transversais e as competências específicas. As competências transversais distinguem-se das específicas, pela apresentação de duas características: a transversalidade e transferibilidade. Estas competências devem ser comuns/transversais a vários contextos, e por isso, isentas de especificidades profissionais e situacionais. A transversalidade refere-se à não contextualização das competências, ou seja, ausência de especificidades e adaptação a contextos particulares. As competências transversais devem ser transferíveis porque são adquiridas no âmbito de uma atividade ou de uma disciplina mas passíveis de serem exercidas espontaneamente num domínio diferente. As competências específicas estão directamente relacionadas com a atividade profissional, sendo hierarquizadas, ao contrário das competências transversais (Ceitil, 2006:108-109).

O mesmo autor sugere os seguintes componentes das competências: saber (conhecimentos), saber-fazer (habilidades e destrezas), saber-estar (atitudes e interesses), querer-fazer (motivação), poder-fazer (meios e recursos). Cada comportamento associado a uma determinada competência é produzido pelo efeito dos cinco componentes anteriormente descritos (Ceitil, 2006:110).

Destacamos ainda o estudo realizado pelas autoras Helena Lopes e Fátima Suleman que a partir da sua própria definição “*as competências designam conhecimentos e capacidades que são mobilizados em situações profissionais ou contextos de trabalho particulares*”, integram os seguintes tipos de conhecimentos e capacidades: conhecimentos teóricos; que integram os conceitos, os conhecimentos disciplinares, organizacionais e racionais e ainda conhecimentos técnicos sobre o contexto e sobre os processos, métodos e modos operatórios. Saber-fazer; relativos à capacidade de executar, de realizar operações e de utilizar instrumentos e aplicar métodos e procedimentos. Saber-fazer sociais e relacionais; relativos a atitudes e qualidades

personais e à disposição de agir e interagir com os outros no sentido da cooperação e relacionamento com os outros. Capacidades cognitivas; dizem respeito a operações intelectuais que podem ser mais simples (enumerar, comparar, definir, descrever) ou mais complexas (generalização indutiva, generalização construtiva, raciocínio analógico, raciocínio abstrato). Descrevem capacidades de combinação de saberes heterogêneos, de coordenação de ações para encontrar soluções e resolver problemas (Lopes e Suleman, 2000:87).

As mesmas autoras avançam com a definição de competências-chave “conjunto 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, ou para o autoemprego” estas competências devem ser transversais. Distinguem também as competências específicas e setoriais as quais são próprias de um determinado setor (Lopes e Suleman, 2000:94).

### **3.3. Gestão de Competências**

A gestão de competências surge modernamente após termos passado de uma fase de administração de RH, para a gestão estratégica de recursos humanos.

Como já vimos anteriormente, a administração de RH caracteriza-se como “uma simples extensão das demais funções administrativas para o âmbito das relações humanas” (Dutra, 2001:13). Este foco no instrumento à imagem e semelhança de outras funções administrativas não permite à administração tradicional perceber que, diferentemente dos demais recursos, o que acontece entre as pessoas e as empresas é uma relação ou um conjunto de relações. São relações essencialmente humanas – sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais. O que pressupõe indivíduos e grupos mais ou menos conscientes dos seus interesses, atuando, interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos (Dutra, 2001:14).

O modelo de GRH abrange tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização. São valorizadas nas pessoas que trabalham características como: o saber, a intuição, criatividade a emoção e a sensibilidade. No entanto, verifica-se contrariamente a esses valores, um aumento da competição entre as pessoas e a intensificação do ritmo de trabalho com base nos resultados. O autor Dutra, lança uma questão: “*Será mesmo possível obter envolvimento e desempenho tipicamente humano nessas condições?*”.

Nos dias de hoje a gestão de competências é um modelo de GRH que pretende fazer a correlação entre a gestão das pessoas e a gestão estratégica da organização. Na busca pela gestão eficaz das pessoas e a gestão estratégica da organização.

A gestão pela competência constitui-se, então, como uma dimensão particular da GRH que procura conciliar – através da mobilização e do reforço das capacidades de ação dos trabalhadores – o desenvolvimento da competitividade da empresa, designadamente através da elevação dos níveis de empregabilidade dos seus trabalhadores num momento em que as

evoluções societais e do trabalho tendem para uma certa individualização (Lúcia e Lepsinger, 2004; Parlier, 1997 *apud* Almeida, 2004:95).

A gestão de competências, muito mais do que uma forma de gerir, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas com o intuito de construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e objetivos... a melhoria contínua e um novo vigor adaptativa a todos os níveis das organizações. (Ceitil, 2006:110). O modelo de gestão de competências é uma ferramenta de enorme utilidade para a gestão de recursos humanos e nas últimas décadas esta abordagem tem vindo a emergir, sendo um dos principais métodos para diagnosticar, moldar e melhorar a gestão de recursos humanos (Ceitil, 2006:110).

A gestão de competências está interligada com diversas áreas na GRH nomeadamente, o recrutamento, planos de formação, planos de carreira, avaliação de desempenho, remunerações, etc.

Para Le Boterf (2005), a gestão e o desenvolvimento de competências tem vindo a despertar o interesse de um grande número de empresas europeias porque constituía um fator de sucesso para a sua estratégia e desenvolvimento. Verifica-se a par deste interesse também um diversificado número de práticas utilizadas. Não existe consenso num modelo ideal existe modos de abordar e as condições de sucesso. O autor posiciona as competências na empresa como um recurso, são necessárias ao bom funcionamento e ao desenvolvimento da empresa. Nesta linha, a gestão de competências tem que ir de encontro aos objetivos do negócio. *“Na gestão pelas competências, os empregados já não são somente considerados como recursos mas como fontes de criação de valor” “face à complexidade e à versatilidade das situações é preciso simplificar as organizações e confiar nos profissionais”* (Le Boterf,2005:118).

Quadro 5: A Política dos Recursos Humanos e da Organização pela Lógica da Competência

<p><b>Referenciais/percursos profissionais/Mobilidade interna/Recrutamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Um dispositivo de orientação profissional interna é posto em prática</li> <li>•Os referenciais são concebidos como espaços de evolução profissional</li> <li>•Os projetos individuais de aquisição de competências requeridas são descritas em termos de saber agir e de saber fazer</li> <li>•Critérios de recrutamento em função das competências requeridas</li> </ul> <p><b>Relações Sociais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um acordo quadro é estabelecido entre parceiros sociais</li> <li>•Um dispositivo de acompanhamento concertado funciona</li> </ul> <p><b>Organização do trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trata situações do trabalho como oportunidades de profissionalização</li> <li>•estabelece uma coerência entre a organização do trabalho e as competências a desenvolver</li> <li>•favorece a cooperação e a partilha das competências</li> <li>•delega um “poder agir” nas equipas de terreno</li> </ul> <p><b>Classificação / Remuneração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•tem em conta critérios de competências e de nível do domínio das competências</li> <li>•Encoraja o desenvolvimento das competências individuais e coletivas</li> <li>•situa as aquisições de competências individuais em relação a pontos de referência coletivos</li> <li>•estabelece laços com as certificações externas</li> </ul>	<p><b>Processos e projetos operacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•identificam a janela competências dos processos e dos projetos</li> <li>•reúnem as condições necessárias à cooperação entre as competências</li> </ul> <p><b>Lógica Competência</b></p> <p><b>Gestão</b></p> <p>É implicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•no desenvolvimento e gestão de competências</li> <li>•na avaliação de competências e aquisições profissionais</li> <li>•na elaboração concertada dos projetos de profissionalização</li> <li>•dispõe, no terreno, de um “poder” sobre a gestão e o desenvolvimento das competências</li> </ul>	<p><b>Plano de Formação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•orientado para a produção de competências não somente a curto prazo mas a médio prazo(antecipação)</li> <li>•orientado para objetivos de competências e de empregabilidade formulados em termos operacionais</li> <li>•propor módulos “à lista”</li> <li>•desenvolve não somente recursos mas o treino para os combinar e os mobilizar</li> <li>•compromete os responsáveis hierárquicos na construção das competências em situação de trabalho</li> </ul> <p><b>Comunicação interna e externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•põe à disposição os alvos, os percursos e as oportunidades de profissionalização e assegura a sua lisibilidade</li> <li>•suscita uma reflexão individual e coletiva sobre a antecipação dos ofícios e das competências</li> <li>•dá os meios para trocar na oferta e na procura das competências</li> <li>•organiza o marketing para atrair as competências e potenciais</li> </ul> <p><b>Avaliação / Validação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•propõe critérios para a avaliação das competências em situação de trabalho</li> <li>•distingue os critérios de avaliação dos desempenhos, da ação competente e dos recursos</li> <li>•visa melhorar a autonomia e a eficácia profissionais</li> <li>•organiza a coavaliação</li> <li>•organiza a colegialidade da avaliação</li> <li>•valoriza através de dossiês de competências</li> <li>•ajuda à tomada de consciência e ao desenvolvimento do potencial</li> <li>•favorece a análise das práticas profissionais</li> </ul>
--	---	---

Fonte: Le Boterf (2005:119)

Para Zarifian, o modelo da competência integra as seguintes quatro componentes:

- 1- Novas práticas de recrutamento, que destacam o “nível do diploma”, acentuando dificuldades para a inserção de indivíduos com um “baixo nível” escolar.
- 2- Uma valorização da mobilidade e do percurso individual, baseados em novos critérios de avaliação (pondo em evidência critérios de terceira dimensão: qualidades pessoais e relacionais como a responsabilidade, a autonomia, o trabalho em equipa), trata-se de uma forma alternativa de gerir o mercado interno de trabalho nas empresas, contrariando aqueles que “jogaram a cartada da flexibilidade emprego” e representando um compromisso de investimento durável e longo dos trabalhadores nas empresas, e vice-versa.
- 3- Um estímulo à formação contínua (que constitui o elemento central deste novo modelo), destacando-se agora a importância da inovação, acompanhada por uma nova insistência sobre a responsabilização dos trabalhadores, delegando-se responsabilidades aos diferentes níveis do processo de produção e do mercado em função das competências e do potencial de cada indivíduo.
- 4- Uma interrogação dos antigos sistemas de classificação que se fundamentavam em “níveis de qualificação” decalcados da negociação colectiva acompanhada pela questão (ainda não resolvida à época) da modificação dos sistemas de remuneração para acompanhar estas mutações (Almeida, 2004:97).

Atualmente o mercado está cada vez mais competitivo. As palavras de ordem têm sido: produtividade e competitividade, além da qualidade. Há uma constante necessidade das organizações adotarem novas técnicas e ferramentas de gestão e procederem através da formação ao desenvolvimento de novas estratégias competitivas (Ceitil, 2006:112).

Segundo Ferreira Cascão, a operacionalização dos sistemas de gestão por competências desenvolvem-se de acordo com um conjunto de etapas das quais destacamos as seguintes: definição dos objetivos que a organização pretende alcançar com esta nova forma de gestão, os quais estão normalmente ligados às suas orientações estratégicas. A seguir aparecem usualmente as preocupações em escolher a população alvo, caso o sistema não seja extensível a toda a organização. Neste caso, os responsáveis de organização optam por iniciar a implementação do sistema em áreas funcionais e/ou níveis hierárquicos considerados estratégicos; mais tarde, outros grupos da organização poderão também vir a ser submetidos ao sistema. O passo seguinte é caracterizado pela definição do perfil de competências, que pode seguir várias técnicas, como entrevistas a realizadores superiores, reuniões com gestores, reuniões com especialistas ou mesmo questionários. Esta fase é crítica visto estar em causa a correta identificação das competências que tornarão a empresa competitiva no seu meio ambiente. Depois disso, processa-se normalmente a conceção e desenvolvimento de instrumentos para a operacionalização do sistema: por exemplo, para a auto e hetero avaliação de competências. Outro momento que nesta altura é determinante, mas que de certa forma deve estar presente nas fases antecedentes é o processo de comunicação e a formação dos atores envolvidos neste processo de mudança (Cascão, 2004:16).

### **3.4.A Implementação dos Sistemas de Competências**

Segundo MCLagan, os sistemas de competências seguem um percurso na implementação que é normalmente iniciado pela identificação de competências. O autor defende que este processo reveste-se de capital importância porque: cria uma linguagem comum nas práticas das pessoas e faz a integração das mesmas; liga as práticas das pessoas às estratégias dos negócios; promove a auto gestão nas práticas diárias; facilita a mudança de papel na gestão de recursos humanos; promove a flexibilidade no trabalho; aumenta a velocidade de adoção de novos valores e tecnologias; e, promove a rotação de práticas pessoais (Cascão, 2004:47).

Quanto ao problema da identificação de competências, existem diversas recomendações sobre a metodologia a aplicar, salientamos aqui a metodologia recomendada por Spencer e Spencer: 1º painel de peritos; 2º entrevistas de incidentes comportamentais; 3º análise de dados; 4º validação do modelo.

Quanto ao primeiro passo, deve ser constituído por especialistas competentes de recursos humanos e gestão e outros especialistas de funções capazes de identificar: o trabalho atual e futuro tendo em conta os fatores críticos de sucesso e os desafios estratégicos da organização; as principais atividades e responsabilidades; os critérios de avaliação para essas responsabilidades que podem ser usados para identificar realizadores superiores no trabalho; as competências necessárias para realizar o trabalho (Competências básicas e superiores); os obstáculos à realização.

Relativamente ao 2º passo, pode ser opcional, relaciona-se com a possibilidade de efetuar entrevistas de incidentes críticos a profissionais com desempenho superior e médio em funções ou grupos funcionais discutidos no painel. O objetivo é confirmar e obter narrativas sobre as competências confirmadas anteriormente.

No 3º passo, efetua-se a análise de dados e desenvolve-se o modelo de competências. Os dados do painel de peritos e das entrevistas são analisados para identificar comportamentos e características de personalidade, os quais serão as grandes referências e os fatores de dinamismo que promovem o diretório de competências. O objetivo é desenhar um quadro com uma descrição clara das competências suscetível de fornecer uma compreensão integrada da organização e servir de suporte a um planeamento adequado dos recursos humanos.

No último passo procede-se à avaliação do modelo de competências, o que pode ser feito pela avaliação dos critérios definidos para os realizadores superiores e médios nas competências identificadas anteriormente. Caso se obtenha a confirmação de que os realizadores superiores estão melhor classificados do que os médios nessas competências, então temos fortes indícios da validação do modelo (Cascão, 2004:47-48).

Identificadas as competências, as empresas poderão optar por implicar vários sistemas ou apenas um sistema comum a todos os empregados, ou ainda um sistema apenas a alguns empregados, daí poder-se optar pelas seguintes situações:

Um sistema universal de competências para todos os empregados e posições, o que permite criar uma linguagem comum para todos e construir uma cultura comum, no entanto tem as desvantagens de ser um trabalho complicado nomeadamente na análise e avaliação dos comportamentos e desempenhos.

Um modelo de competências pela posição, procura desenvolver modelos diferentes para todas as posições. Por um lado, isto significa um elevado grau de rigor, por outro, a grande quantidade de competências poderá causar várias dificuldades. A escolha deste modelo torna-se mais aceitável quando numa organização existem muitos profissionais numa posição que tem forte impacto nos seus resultados.

Um modelo de competências pela função, este é um dos mais utilizados na abordagem das competências, cada posição dentro da função tem as competências. É um modelo gerível na sua criação e manutenção. Isto é vantajoso quando se pretende comparar diferentes empregados na mesma função para efetuar a gestão de carreiras.

Um modelo de competências pelo nível e Posição/Função, é a diferenciação de vários níveis de conhecimento em posições ou funções e depois estabelecer graus de competência para cada nível. À medida que cada nível de competência vai progredindo, vão-se esperando também graus de proficiência mais elevados.

Modelos de competências mais recentes, segundo Zwell,2000 *apud* Cascão, 2004; para melhorar os modelos de competências universais de competências tem sido a criação de três níveis posicionais: individual, gestão e executivo. É utilizado um modelo para todos os indivíduos da organização e acrescentado um pequeno conjunto de competências para os executivos seniores. Outra alteração que se tem verificado nos modelos tradicionais prende-se com a identificação de um conjunto de competências gerais extensíveis a várias organizações, podendo para isso ser incluídas em qualquer modelo de competências. Esta abordagem ajuda a assegurar que as competências gerais serão incluídas em qualquer prática da gestão de recursos humanos que esteja a ser utilizada pelo modelo de competências (Cascão, 2004:53-54).

#### 4 – As Competências e a Competitividade

A descoberta da empresa como fenómeno humano, com dinâmica social específica dá-se nos anos 80, condicionando a partir daí o interesse dos cientistas sociais por este objeto de estudo. O reconhecimento dos recursos humanos como fator de competitividade assume um peso crescente na gestão estratégica das empresas. Paralelamente a um acréscimo cada vez mais elevado e reconhecido existe uma alteração da sua denominação, primeiro para gestão de pessoal e depois para desenvolvimento dos recursos humanos. Assiste-se ao desenvolvimento de novas práticas de gestão de pessoal em diversos domínios dos quais destacamos a gestão de competências. A valorização e a mobilização dos recursos humanos tornam-se os elementos mais importantes da estratégia da empresa. As organizações tornaram-se espaços privilegiados para aprender na medida em que devem favorecer as aprendizagens e o desenvolvimento das competências (Serrano, 2003:6-11).

O modernismo de uma burocracia racional altamente especializada da mão-de-obra dá lugar a um pós modernismo com uma organização pós-moderna e flexível. Enquanto a organização modernista e seus empregos eram altamente diferenciados, demarcados e sem necessidade de competências específicas, a organização pós-modernista e seus empregos são des-diferenciados, des-demarcados e exigem competências múltiplas (Bilhim, 2011:18).

Os modelos de gestão de pessoas baseados em competências têm vindo a ganhar popularidade. As mudanças verificadas na envolvente dos negócios, com a crescente concorrência global e as pressões para o aumento da qualidade e a redução dos custos, originaram respostas organizacionais focalizadas na horizontalização das estruturas e na adoção de outras formas de reconfiguração estrutural, bem como novas formas de GRH (Gomes *et al* 2008:540).

«A relação linear tradicional “formação inicial – nível de emprego – valorização da experiência por antiguidade” perdeu assim, progressivamente, a sua validade. Para um crescente número de empregados, a experiência resultante da antiguidade não basta: torna-se imperativo para aqueles que os exercem construir permanentemente novas competências que não puderam ser previstas e especificadas à partida. A qualificação já não pode ser então um *stock* inicial a valorizar. É apenas um ponto de partida para um compromisso numa dinâmica de aprendizagem» (Le Boterf, 2005:9). As pessoas e o modo de as gerir, são as mais importantes fontes de sucesso das organizações. As pessoas substituíram outras fontes de sucesso do passado (Bilhim, 2011:31).

As pressões às mudanças do mundo global conduzem a criar nas empresas equipas eficientes, eficazes e motivadas para tingir resultados num mundo em transformação. A qualidade dos recursos humanos deve assim apresentar características soft, como os valores, as motivações e mesmo as características de personalidade. Os modelos de competências podem, desta forma, ser utilizados para efetuar bons processos de seleção, para avaliar desempenhos, para desenvolver a gestão de carreiras e de difusão dos valores culturais da organização (Gomes *et al* , 2008:540). Acresce que para além de conhecimentos técnicos e comportamentos, a pedra-de-toque para as empresas de sucesso é o elevado desempenho dos seus colaboradores. De facto, de pouco vale um colaborador sabedor e motivado se a sua ação não estiver alinhada

com os objetivos de negócio prosseguidos pela empresa e se não se traduzir em resultados concretos e palpáveis (Camara *et al*, 2010). As novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da empresa. São os recursos humanos qualificados, dispostos das competências necessárias à competição organizacional que se encontram na base do sucesso. Os recursos humanos são, atualmente, o fator estratégico produtivo. A gestão estratégica de recursos humanos está centrada no pressuposto de que os empregados são ativos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento (Bilhim,2006). Atualmente o mercado está cada vez mais competitivo. As palavras de ordem têm sido: produtividade e competitividade, além da qualidade. Há uma constante necessidade das organizações adotarem novas técnicas e ferramentas de gestão e procederem através da formação ao desenvolvimento de novas estratégias competitivas. Entramos numa economia do saber, em que o mapa do êxito económico se constrói em torno das competências humanas (Ceitil, 2006:112). As formas organizacionais caracterizam-se agora por estruturas de rede baseadas em forças de trabalho com competências múltiplas, divisões informais do trabalho, relações de trabalho de alta confiança, processo de tomada de decisão participativos e tecnologias de informação avançadas (Bilhim, 2011:19) Os novos desafios da competitividade supõem que se possa confiar nos profissionais, que seja possível contar com as suas competências e com a capacidade de as fazer evoluir. Mas para que os empregados apliquem as suas competências, é preciso que o queiram, que partilhem desafios coletivos, que sejam reconhecidos e valorizados no contributo que dão. Isto significa que a satisfação do cliente depende, numa grande parte, da própria satisfação do pessoal (Le Boterf, 2005:11).

Outro fator importante estratégico relativamente à concorrência é a motivação. Segundo o autor Bilham (2011:40), gerir tendo como preocupação central a motivação das pessoas que constituem as equipas e a comunidade de trabalho, significa ter abandonado a velha expressão de gestão de pessoal para passar a falar e sobretudo a viver a nova expressão gestão de pessoas. O mesmo autor faz referência às principais teorias de gestão que explicam a motivação, a teoria de Murry e a da Mayo, a primeira valoriza o salário como fator de motivação dos trabalhadores, a segunda o “gostar do que se faz”. Hoje, os gestores são desafiados a remunerar segundo o desempenho (Bilham, 2011:41).

## CAPÍTULO II – METODOLOGIA E MODELO DE ANÁLISE

### 1.1. Metodologia

*“O conhecimento científico resulta da aplicação da metodologia científica e esta é uma das suas principais características”* (Azevedo e Azevedo, 2000:17).

*“ A investigação é uma atividade de procura objetiva de conhecimentos sobre questões factuais.”* (Gauthier, 2003:18).

*“Na investigação social, importa acima de tudo, que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real isto é, (...) um método de trabalho”* (Quivy, 2005:15).

O campo de incidência dos métodos é constituído pelas operações técnicas de investigação. Para cada pesquisa concreta caberia ao método selecionar as técnicas adequadas, controlar a sua utilização, integrar os resultados parciais obtidos. A metodologia da investigação engloba tanto a *estrutura do espírito e da forma da investigação como as técnicas utilizadas para pôr em prática este espírito e esta forma* (Azevedo e Azevedo, 2000:22). A metodologia será assim, a organização crítica das práticas de investigação (Almeida, 1990:84). Os métodos têm assim, ao incidir sobre operações de pesquisa, uma relação de interioridade com as práticas de investigação: eles são as próprias práticas críticas de investigação. Representam um certo nível de *contrôle* interno e formal sobre as pesquisas à medida que estas se desenrolam (Almeida, 1990:84).

Na investigação social pode-se distinguir duas grandes metodologias apoiadas pelas correntes positivistas e pelas correntes interpretativistas, optando respetivamente por metodologias quantitativas ou por metodologias qualitativas (Azevedo e Azevedo, 2000:26). Os investigadores apoiados nas correntes interpretativistas ou fenomenológicas tentam compreender o significado que os acontecimentos e interações têm para pessoas vulgares, em situações particulares. A sociologia fenomenológica foi particularmente influenciada pelos filósofos Edmund Husserl e Alfred Schutz. Coloca-se igualmente na tradição weberiana, que enfatiza a “*verstehen*”, a compreensão interpretativa das interações humanas. Os fenomenologistas não presumem que conhecem o que as diferentes coisas significam para as pessoas que vão estudar (Douglas, 1976, in Bogdan e Biklen, 1994:53). “ A investigação fenomenológica começa com o silêncio” (Psathas, 1973, in Bogdan e Biklen, 1994:53). Este “silêncio” é uma tentativa para captar aquilo que se estuda. Deste modo aquilo que os fenomenologistas enfatizam é o componente subjetivo do comportamento das pessoas. Tentam penetrar no mundo conceptual dos seus sujeitos (Geertz,1973, in Bogdan e Biklen, 1994:54), com o objetivo de compreender como e qual o significado que constroem para os acontecimentos das suas vidas quotidianas. Os fenomenologistas acreditam que temos à nossa disposição múltiplas formas de interpretar as experiências, em função das interações com os outros e que a realidade não é mais do que o significado das nossas experiências (Greene, 1978, in Bogdan e Biklen, 1994:54). Consequentemente, a realidade é “socialmente construída” (Berger e Luckmann,1967, in Bogdan e Biklen, 1994:54).

No modelo de investigação quantitativa, o investigador parte do conhecimento teórico existente ou de resultados empíricos anteriores, pelo que a teoria antecede o objeto de investigação; as hipóteses são derivadas da teoria e são formuladas com a maior independência possível em relação aos casos concretos que se estudam; estas hipóteses são operacionalizadas e testadas face a novas condições empíricas; os instrumentos de recolha de dados são predefinidos; idealmente, pretende-se construir uma amostra que seja representativa da população; os fenómenos observados são classificados em termos de frequência de distribuição; da análise de dados regressa-se às hipóteses procedendo-se à sua corroboração ou infirmação; um dos fins últimos consiste na generalização dos resultados para a população (Duarte, 2009:6). No modelo de investigação qualitativa, apesar de a teoria estar igualmente presente, esta não é tão claramente “apriorística” na investigação, mas os pressupostos teóricos vão sendo descobertos e formulados à medida que se dá a incursão no campo e que se vão analisando os dados. Mais do que testar teorias, procura-se descobrir novas teorias empiricamente enraizadas; a seleção dos casos privilegia a sua importância para o tema em estudo ao invés da sua representatividade, a complexidade é aumentada pela inclusão do contexto, e não reduzida (pela decomposição em variáveis); as hipóteses vão sendo reformuladas e, mesmo, elaboradas ao longo do processo de investigação; a amostragem pode ser conduzida na base de critérios teóricos, que vão sendo redefinidos. De igual forma, não existe a escolha de um número predeterminado de casos; o principal instrumento de pesquisa é o próprio investigador; a generalização tem aqui um estatuto diferente, mais no sentido da replicação dos resultados noutros casos similares ou conjuntos de condições (Duarte, 2009:6). Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outros, formulados com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural. Ainda que os indivíduos que fazem investigação qualitativa possam vir a selecionar questões específicas à medida que recolhem os dados, a abordagem à investigação não é feita com o objetivo de responder a questões prévias ou de testar hipóteses. Privilegiam essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação. As causas exteriores são consideradas de importância secundária. Recolhem normalmente os dados em função de um contacto aprofundado com os indivíduos, nos seus contextos ecológicos naturais (Bogdan e Biklen, 1994:16).

A “Escola de Chicago”, rótulo aplicado a um grupo de sociólogos investigadores com funções docentes e discentes no departamento de sociologia da Universidade de Chicago, nos anos vinte e trinta, do século passado, contribuíram enormemente para o desenvolvimento do método de investigação qualitativo, a sua metodologia baseava-se na recolha de dados em primeira mão, esta técnica estabeleceu-se a partir do trabalho de dois autores: W.L. Thomas e Robert Park. Os sociólogos de Chicago, assumiram uma abordagem interacionista relativamente à investigação, enfatizando a natureza social e interatividade da realidade (Bogdan e Biklen, 1994:26-28). Bogdan e Biklen, apresentam-nos cinco características da investigação qualitativa, se bem que, nem todas as investigações qualitativas patenteiam estas características com igual eloquência.

Características da investigação qualitativa segundo, Bogdan e Biklen:

- *Na investigação qualitativa a fonte direta dos dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal.* Os dados são recolhidos em situação e complementados pela informação que se obtém através do contacto direto. Os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto. Entendem que as ações podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência, o comportamento humano é significativamente influenciado pelo contexto em que ocorre.

- *A investigação qualitativa é descritiva.* Os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números. Os resultados escritos da investigação contêm citações feitas com base nos dados para ilustrar e substanciar a apresentação. Os dados incluem transcrições de entrevistas, notas de campo, fotografias, vídeos, documentos pessoais, memorandos e outros registos oficiais. Na sua busca de conhecimento, os investigadores qualitativos não reduzem as muitas páginas contendo narrativas e outros dados a símbolos numéricos. Tentam analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto o possível, a forma em que estes foram registados ou transcritos. Ao recolher dados descritivos, os investigadores qualitativos abordam o mundo de forma minuciosa. A abordagem qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para construir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objetivo de estudo. A descrição funciona bem como método de recolha de dados, quando se pretende que nenhum detalhe escape ao escrutínio.

- *Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos.* Como é que se começaram a utilizar certos termos e rótulos? Como é que determinadas noções começaram a fazer parte daquilo que consideramos ser o “senso comum”? Qual a história natural da atividade ou acontecimentos que pretendemos estudar?

- *Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva.* Não recolhem dados ou provas com o objetivo de confirmar ou infirmar hipóteses construídas previamente; ao invés disso, as abstrações, são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando. Para um investigador qualitativo que planeie elaborar uma teoria sobre o seu objeto de estudo, a direção desta só se começa a estabelecer após a recolha dos dados e o passar de tempo com os sujeitos. Está-se a construir um quadro que vai ganhando forma à medida que se recolhem e examinam as partes. O investigador qualitativo planeia utilizar parte do estudo para perceber quais são as questões mais importantes. Não presume que se sabe o suficiente para reconhecer as questões importantes antes de efetuar a investigação.

- *O significado é de importância vital na abordagem qualitativa.* Os investigadores que fazem uso deste tipo de abordagem estão interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas. Estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitam tomar em consideração as experiências do ponto de vista do informador. O processo de condução da investigação qualitativa reflete uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respetivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra.

O presente estudo, de acordo com os procedimentos lógicos da investigação desenvolve-se com base no método de investigação qualitativa desenvolvida por uma investigação do tipo estudo de caso.

Segundo o autor Greenwood, o método estudo de caso,

*«Consiste no exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, e utilizando todas as técnicas disponíveis, de uma amostra particular, selecionada de acordo com determinado objetivo (ou, no máximo, de um certo número de unidades de amostragem), de um fenómeno social, ordenando os dados resultantes por forma a preservar o carácter unitário da amostra, tudo isto com a finalidade última de obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade».*

De acordo com o mesmo autor, três aspetos caracterizam este método, a intensidade, e que tem que ver com a multiplicidade das facetas na análise da unidade de investigação e com a profundidade do estudo que implica as dimensões históricas dessa unidade. Outra característica é a flexibilidade do método no que respeita à seleção de técnicas disponíveis. A terceira característica provém da grande quantidade de material informativo recolhido sobre a unidade de análise (Almeida, 1990:87).

No estudo de casos, o investigador está pessoalmente implicado ao nível de um estudo aprofundado de casos particulares, reúne informações «tão numerosas e tão pormenorizadas quanto possível com vista a abranger a totalidade da situação. É a razão pela qual ele se socorre de técnicas variadas de recolha de informação (observações, entrevistas, documentos)» (Bruyne *et al*, 1975 *apud* Léssard-Hébert *et al* 1994).

Na perspetiva do autor Yin, o estudo de caso é «uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos». A investigação de estudo de caso, enfrenta segundo o autor, «uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência» (Yin, 2001:32-33). O estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais utilizada segundo Yin, quando se pretende conhecer o como? E o porquê? (Yin, 2001:28).

O estudo de caso ocupa um lugar privilegiado em pesquisa qualitativa. As técnicas de recolha de dados que podem servir para instrumentar as investigações qualitativas são segundo De Bruyne *et al*: o inquérito, que pode tomar uma forma oral (a entrevista) ou escrita (o questionário); a observação, que pode assumir uma forma direta sistemática ou uma forma participante, e a análise documental (Léssard-Hébert *et al* 1994). A utilização destes diferentes instrumentos constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação.

Segundo Bogdan e Biklen, o plano geral do estudo de caso pode ser representado como um funil. O início do estudo é representado pela extremidade mais larga do funil: os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objeto de estudo ou fontes de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessar-lhes, organizam então uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objetivos. Procuram indícios de como deverão proceder e qual a possibilidade do estudo se realizar. Começam pela recolha de dados, revendo-os e explorando-os, e vão tomando decisões acerca do objetivo do trabalho. Organizam e distribuem o seu tempo, escolhem as pessoas que irão entrevistar e quais os aspetos a aprofundar. Podem pôr de parte algumas ideias e planos iniciais e desenvolver outros novos. À medida que vão conhecendo melhor o tema em estudo, os planos são modificados e as estratégias selecionadas. Com o tempo acabarão por tomar decisões no que diz respeito aos aspetos específicos do contexto, indivíduos ou fonte de dados que irão estudar. A área de trabalho é delimitada. A recolha de dados e as atividades de pesquisa são canalizadas para terrenos, sujeitos, materiais, assuntos e temas. De uma fase de exploração alargada passam para uma área mais restrita de análise dos dados coligidos (Bogdan e Biklen, 1994:89).

Tendo em conta o objeto de estudo e os objetivos que nos propomos alcançar, optamos por uma metodologia qualitativa de estudo de caso. Na investigação qualitativa dá-se relevo ao contexto da descoberta antes e depois da recolha dos dados: as questões, as hipóteses, as variáveis ou as categorias de observação normalmente não estão totalmente formuladas ou predeterminadas no início de uma pesquisa (Léssard-Hébert *et al* 1994:102). Uma das estratégias utilizadas baseia-se no pressuposto de que muito pouco se sabe acerca das pessoas e ambientes que irão construir o objeto de estudo. Os investigadores esforçam-se intelectualmente, por eliminar os seus preconceitos. Seria ambicioso, da sua parte, preestabelecer, rigorosamente, o método para executar o trabalho. Os planos evoluem à medida que se familiarizam com o ambiente, pessoas e outras fontes de dados, os quais são adquiridos através da observação direta. São planos flexíveis, baseados em hipóteses teóricas (que o significado e o processo são cruciais na compreensão do comportamento humano; que os dados descritivos representam o material mais importante a recolher e que a análise do tipo indutivo é a mais eficaz) e nas tradições da recolha de dados (tais como a observação participante, a entrevista não estruturada e a análise de documentos). Estas fornecem os parâmetros, as ferramentas e uma orientação geral para os passos seguintes (Bogdan e Biklen, 1994:83).

É nossa pretensão realizar uma análise intensiva sobre “como” se gerem as competências dos recursos humanos de uma determinada unidade empresarial do setor enoturismo, como tal, o estudo de caso, como foi referido anteriormente adequa-se ao que pretendemos estudar. Esta pesquisa foi concretizada através de análise documental relativa a documentos fornecidos pela empresa, de entrevistas a interlocutores-chave e observação direta.

## 1.2. Construção do Modelo de Análise

A problemática do estudo da gestão de competências nas empresas de enoturismo é uma problemática pouco estudada, daí ser conveniente enquadrar esta investigação num estudo exploratório, com vista à construção de suposições e pistas para investigações futuras. Pretendemos fazer uma descrição da realidade encontrada ao nível dos recursos humanos da empresa em estudo. Considerou-se, assim, a limitação do estudo a quatro grandes dimensões de análise: caracterização da unidade empresarial; caracterização dos recursos humanos da unidade empresarial; identificar a diversidade de competências existentes na unidade empresarial; caracterizar as práticas de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos da unidade empresarial. Nesta última dimensão pretendemos saber de que forma é feito o recrutamento e a seleção, isto é, como são publicitadas as vagas a preencher e a quem compete o processo de seleção dos candidatos; quanto à formação pretendemos saber se esta é ministrada na própria empresa ou no exterior que tipo de formação é feita, que áreas são privilegiadas, na avaliação de desempenho desejamos saber quem são os intervenientes que participam no processo de avaliação, decidimos também abordar o tema da cooperação dada a importância que o trabalho de equipa e de rede tem no desenvolvimento das organizações hoje em dia.

Quadro 6: Modelo de Análise da Investigação

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Caracterização da Unidade Empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>•História e Origem da empresa</li><li>•Unidades de negócio</li><li>•Objetivos da empresa</li></ul>
Caracterização dos Recursos Humanos da Unidade Empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>•Nº de colaboradores</li><li>•Estrutura etária dos colaboradores</li><li>•Níveis de qualificação dos colaboradores</li></ul>
Diversidade de competências dos Recursos Humanos na Unidade Empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>•Competências-chave</li><li>•Competências específicas</li></ul>
Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Unidade Empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>•Recrutamento e seleção</li><li>•Formação</li><li>•Avaliação do desempenho</li><li>•Cooperação</li></ul>

No estudo das competências-chave desenvolvidas pela empresa foi apresentado para ser analisado o seguinte “perfil de competências-chave” baseado no trabalho desenvolvido pelas autoras Helena Lopes e Fátima Suleman:

Quadro 7: Perfil de Competências-chave

<b>Conteúdos</b>	<b>Competências</b>
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Língua materna</li> <li>-línguas estrangeiras</li> <li>-matemática</li> <li>- legislação sobre higiene e segurança no trabalho</li> <li>-</li> </ul>
<b>Saber-fazer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selecionar e processar informação</li> <li>- organizar e controlar o trabalho</li> <li>-utilizar terminais informáticos e equipamentos similares</li> <li>- compreender o que é uma organização e regras básicas de funcionamento</li> <li>- adotar medidas de segurança</li> <li>-compreender a importância da qualidade</li> <li>-</li> </ul>
<b>Saber-fazer sociais e relacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-comunicar de forma clara</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>- agir com rigor</li> <li>-compreender as responsabilidades e os riscos das decisões</li> <li>-</li> </ul>
<b>Conhecimentos cognitivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- básicos (leitura, escrita, cálculo, capacidade de raciocínio)</li> <li>-memorizar situações homogéneas</li> <li>-raciocínio abstrato, para o diálogo com sistemas informáticos</li> <li>-aprendizagem ao longo da vida.</li> <li>-</li> </ul>

Fonte: Helena Lopes e Fátima Suleman (2000:105)

No estudo das competências específicas de cada setor utilizámos para análise a dimensão teórica (conhecimentos), a dimensão instrumental (saber-fazer) e a dimensão social (saber-fazer sociais e relacionais); não utilizamos a dimensão cognitiva porque consideramos que tinha pouca intensidade no estudo das competências de cada setor. Não apresentamos propostas de perfil competências para que a recolha de informação fosse mais espontânea, embora nos momentos de dificuldade fossem apontadas algumas pistas.

### 1.3. O Processo de Recolha de Dados

“É a dimensão em que são recolhidas as informações sobre o mundo real e em que essas informações são convertidas em dados pertinentes face à problemática da investigação (Léssard-Hébert *et al* 1994).

A entrevista foi o instrumento de recolha de dados de eleição ao longo do estudo. A entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela permite ao investigador retirar informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele. Na entrevista há uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e profundidade (Quivy *et al*,2005:192).

Existem várias maneiras de classificar os diferentes tipos de entrevista, por exemplo Powney e Watts (1987) sugerem duas grandes categorias, a entrevista orientada para a resposta e a entrevista orientada para a informação. Por outro lado, Cockburn (1980) estabelece a distinção entre as entrevistas de tipo sociográfico e as de tipo fenomenológico. Outro modo de classificar os tipos de entrevista consiste em falar de entrevista não diretiva e de entrevista clínica (Léssard-Hébert *et al* 1994:162-163).

Quivy *et al* (2005), na sua obra faz referência inicialmente à entrevista exploratória como uma técnica essencial que ajuda a construir a problemática de investigação. Refere-se também à entrevista semidirectiva, ou semidirigida que é a mais utilizada em investigação social. Neste caso, é semidirectiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Desta forma, o meio mais usual de diferenciar tipos de entrevista é através do grau de estruturação. Nas entrevistas estruturadas ou padronizadas, a formulação das perguntas e a sequência de apresentação são, por regra, invariáveis. O seu formato é, portanto, rígido. Já no caso das entrevistas semiestruturadas, o entrevistador tem, assim, possibilidades de adaptar este instrumento de pesquisa ao nível de compreensão e recetibilidade do entrevistado. O último termo desta simples tipologia é constituído pelas entrevistas não-estruturadas. Nestas, o entrevistador apenas dispõe de uma lista de tópicos que pretende ver abordados pelos entrevistados ou respondentes e pode formular as questões como deseje, colocá-los na ordem que lhe pareça mais adequada na ocasião e eventualmente pôr os próprios tópicos à consideração dos inquiridos (Moreira, 1994:133).

Na nossa investigação foram feitas entrevistas semiestruturadas orientadas por temas específicos mas com espaço para novas questões, e subjetividade dos atores, o que permite uma maior profundidade de informações recolhidas respeitando temas de referência. “*Nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, embora se perca a oportunidade de compreender como é que os próprios*

*sujeitos, estruturam o tópico em questão*”(Bogdan e Biklen, 1994:135). Foi garantido o anonimato na apresentação dos resultados e posteriormente a validação das informações recolhidas. Entrevistámos um membro da direção, o enólogo, o responsável pelo restaurante, e o responsável pelas visitas. As entrevistas surgiram da necessidade de identificar os pontos de vista dos sujeitos. Para tal, realizaram-se contactos telefónicos e pessoais aos entrevistados para marcação da entrevista, na entrevista ao membro da direção pedimos que nos indicasse quais as pessoas responsáveis pelos sectores para serem entrevistadas. As entrevistas marcadas com a direção só foram possíveis após várias insistências. Tivemos sempre o cuidado respeitar a ocupação laborar dos entrevistados e procurar que fossem eles a apontar a sua disponibilidade. No início de cada entrevista foi feita a apresentação do entrevistador e referidos os objetivos da entrevista. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A duração variou entre 20 a 30 minutos. Foram elaborados guiões de entrevista orientados por capítulos, onde se foram desenvolvendo um conjunto de perguntas abertas e também fechadas.

Quadro8: Caracterização dos Entrevistados

Nº Entrevistado	Género	Idade	Habilitações Académicas	Profissão
E1	Masculino	26 Anos	Licenciatura	Gestor
E2	Masculino	37 Anos	Mestrado	Enólogo
E3	Masculino	30 Anos	Licenciatura	Responsável de Restaurante
E4	Masculino	30Anos	Licenciatura	Guia de Visitas

Como técnica de análise das entrevistas realizou-se uma análise de conteúdo. Segundo Bardin (1991:31), a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”. A análise de conteúdo permite inferências sobre a fonte, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas. Para isso são necessárias as seguintes condições: os dados de que dispõe o analista encontram-se já dissociados da fonte e das condições gerais em que foram produzidos; o analista coloca os dados num novo contexto que constrói com base nos objetivos e no objeto da pesquisa; para proceder a inferências a partir dos dados, o analista recorre a um sistema de conceitos analíticos cuja articulação permite formular as regras da inferência. Ou seja, o material sujeito à análise de conteúdo é concebido como resultado de uma rede complexa de condições de produção, cabendo ao analista construir um modelo capaz de permitir inferências sobre uma ou várias dessas condições de produção. Trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultados de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise (Silva *et al*, 1986:104). Qualquer análise de conteúdo pressupõe operações mínimas como por exemplo: delimitação dos objetivos e definições de um quadro de referências teórico orientador da pesquisa; constituição de um *corpus*; definição de categorias; definição de unidades de análise e quantificação (Silva *et al*, 1986:109).

Para além da entrevista utilizamos a observação direta para recolha de dados tendo sempre presente as suas vantagens e limitações. Sempre que passávamos pela empresa observávamos tudo o que nos parecia pertinente. A observação é uma técnica de recolha de dados para se conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspetos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar factos ou fenómenos que se desejam estudar. Desempenha um papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contacto mais direto com a realidade (Marconi *et al*, 1990:79). Do ponto de vista científico, a observação oferece uma série de vantagens e limitações, como as outras técnicas de pesquisa, havendo por isso, necessidade de se aplicar mais de uma técnica ao mesmo tempo, das vantagens salientamos: a possibilidade de através de meios diretos, estudar uma ampla variedade de fenómenos; exige menos do observador do que as outras técnicas; permite a recolha de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas; depende menos da introspeção ou da reflexão; permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários. Destacamos também as seguintes limitações às técnicas de observação: o observado tende a criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador; a ocorrência espontânea não pode ser prevista, o que impede muitas vezes o observador de presenciar o facto; fatores imprevistos podem interferir na tarefa do pesquisador; a duração dos acontecimentos é variável, pode ser rápida ou demorada e os factos podem ocorrer simultaneamente, nos dois casos torna-se difícil a coleta de dados; vários aspetos da vida quotidiana, particular, podem não ser acessíveis ao pesquisador (Marconi *et al*, 1990:79).

Na observação direta um dos aspetos a tomar em consideração é o do peso relativo do impacto, na unidade social em estudo, da presença do investigador e das ações de recolha de informação por ele desenvolvidas. Normalmente a observação direta utiliza-se para designar o conjunto de técnicas de observação visual e auditiva, não envolvendo interações verbais específicas com o observador (Silva *et al*, 1986: 135-136).

A pesquisa documental é a fonte de recolha de dados restrita a documentos, escritos ou não. A nossa análise documental incidiu sobre documentos escritos da empresa fornecidos informaticamente. Foi feita a correspondência entre o campo coberto pelos documentos disponíveis e o campo de análise da investigação, desta forma, foram recolhidas de forma crítica informações com o objetivo de apoiar na caracterização da empresa.

## Capítulo III – Apresentação E Análise dos Resultados

Fizemos um estudo exploratório de carácter qualitativo numa empresa de enoturismo situada no concelho de Beja.

O enoturismo é entendido como “o conjunto de todas as atividades e recursos turísticos, de lazer e de tempos livres, relacionados com as culturas, materiais e imateriais, do vinho e da gastronomia autóctone dos seus territórios” (carta Europeia Enoturismo).

A Carta Europeia do Enoturismo é um documento que define o conceito de enoturismo e estabelece os princípios a que devem obedecer todos os signatários. Nela os seus signatários comprometem-se a definir uma estratégia local em defesa do desenvolvimento do enoturismo sustentável, definida como uma atividade que preserve os recursos naturais, culturais sociais do território a longo prazo, e que de alguma forma contribua para o desenvolvimento económico e pleno desenvolvimento das pessoas que vivem e trabalham nestes territórios. A formação dos colaboradores deve ser uma ferramenta fundamental da empresa. Todos os seus colaboradores, tantos os a tempo inteiro como os em part-time, deverão estar sensibilizados para desenvolvimento do enoturismo. Deverão atualizar os seus conhecimentos sobre a cultura do vinho e do solo. Para isso, a empresa deverá assumir o compromisso de dar formação contínua aos seus colaboradores (Carta Europeia de Enoturismo).

A cultura da vinha e a produção de vinho é uma atividade económica que se tem vindo a destacar no nosso país e com uma evolução acentuada ao nível da região Alentejo. Este setor de atividade tem se tornado estratégico no desenvolvimento de regiões rurais como tal, merece cada vez mais importância e ao mesmo tempo todas as atividades que se interligam. Esta realidade está retratada por exemplo nas referências estatísticas da produção de vinho na região Alentejo.

Quadro 9: Evolução da Produção Total de Vinho (Região Alentejo)

Série 2000/2001 a 2010 / 2011 em (hl)

<b>Região Vitivinícola:</b>	<b>Alentejo</b>	<b>%</b>
2000/01	434.173	6%
2001/02	646.422	8%
2002/03	594.135	9%
2003/04	817.176	11%
2004/05	825.709	11%
2005/06	693.364	10%
2006/07	961.721	13%
2007/08	930.452	15%
2008/09	811.690	14%
2009/10	810.338	14%
2010/11	1.190.187	17%

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.

Conforme podemos observar existe um acréscimo bastante significativo na produção de vinho na região Alentejo.

De acordo com a Carta europeia do enoturismo os territórios vitivinícolas devem estar envolvidos e dar prioridade absoluta aos princípios do desenvolvimento sustentável: Os territórios produtores de vinhos devem desempenhar um papel decisivo na conservação, gestão e valorização dos bens territoriais. Os recursos territoriais, bem como vitivinícolas, devem ser defendidos, preservados e geridos cuidadosamente, como bens públicos, a fim de poderem estar sempre disponíveis para o indivíduo e economia do território. A utilização dos recursos territoriais e, nomeadamente, da vitivinicultura, não poderão pôr em perigo a sobrevivência das espécies animais e vegetais do ecossistema. Os territórios vitivinícolas podem ser uma referência para o desenvolvimento de um território. Os modelos de gestão, definidos por uma rigorosa base científica, deverão assegurar a conservação dos ecossistemas, na sua integridade e complexidade.

O Alentejo é uma região que dispõe de condições essenciais para a cultura vitivinícola, das quais se destacam: *“A planura característica do Alentejo e a correspondente falta de barreiras orográficas impedem a condensação da humidade vinda do mar, subtraindo qualquer veicidade de expressão atlântica no Alentejo. Mas são precisamente os poucos acidentes orográficos da paisagem alentejana que condicionam e individualizam as diferentes sub-regiões, proporcionando condições singulares para a cultura da vinha em toda a região.”*

(Fonte: <http://www.vinhosdoalentejo.pt> 09/12/2012)

Na rota dos vinhos do Alentejo existem três trajetos/rotas possíveis para desfrutar de todo o ambiente em torno do vinho: O trajeto de S. Mamede, o trajeto Histórico e o trajeto do Guadiana.

Figura 5: Rota dos Vinhos do Alentejo



Fonte: <http://www.infovini.com>(09/12/2012)

Quanto à empresa em estudo, optou-se por uma organização apontada por instituições reguladoras como caso de referência no setor. Devido à empresa não ter confirmado a

autorização do seu nome neste estudo, este, não será mencionado. Esta empresa tem como atividades principais a produção de vinho e a criação de animais de raças autóctone, está inserida na rota dos vinhos do Alentejo. A empresa dispõe de uma propriedade tipicamente alentejana com 27 hectares de produção de vinha. Foi a partir de 1998 que os seus proprietários começaram a desenvolver o projeto da produção de vinho. Com muita vontade e com o sonho de transformar as terras abandonadas em terras produtivas, investiram nos meios tecnológicos necessários para plantação da vinha e produção do vinho, destaca-se também o investimento feito na construção da adega, pensada especificamente para a vinha que criaram, adega essa que se desenvolve em diferentes níveis para que tudo funcione por gravidade, não recorrendo à bombagem (que pode retirar potencialidade ao produto final).

No contexto do enoturismo a empresa proporciona aos visitantes as visitas guiadas à herdade, destacando a visita à adega, a prova dos vinhos e a loja. Outras atividades estão também disponíveis tais como; passeios a pé, a cavalo, BTT, moto4, pesca; entre outras. Aliada ao enoturismo a empresa dispõe ainda dos serviços de restaurante e hotel. No restaurante privilegia-se a cozinha tradicional em interpretações modernas. O hotel rural – *Country house & Spa* dispõe de 3 suites, 7 quartos duplos, bulgari ameities, restaurante gourmet, wine bar, piscina exterior, jacuzzi, Spa, sala de conferências de alta tecnologia, conexão wifi. A empresa e o seu projeto têm uma página própria na internet. Destacamos na apresentação dos seus produtos os rótulos das garrafas cuja ilustração está a cargo dos elementos mais novos da família. Estas informações foram obtidas através da análise das fontes documentais escritas fornecidas pela empresa.

A análise de conteúdo dos dados da entrevista realizada a um membro da direção permitiu-nos fazer uma descrição mais aprofundada sobre a empresa e o seu funcionamento. Assim sendo, na categoria **“Apresentação e história da empresa”**, considerámos duas subcategorias: procurou-se saber como era o espaço físico antes do aparecimento da empresa e o que motivou a sua implementação. De acordo com as respostas do entrevistado E1, no espaço físico onde se encontra atualmente a empresa só existia uma casa de família e o que motivou a sua criação neste espaço foi a vontade de criar lá algo de diferente *“um sonho que a família tinha, queria fazer algo de diferente”*. Criámos também a categoria **“Unidades de negócio”** à qual associámos as subcategorias correspondentes às diferentes áreas de negócio no sentido de conhecermos as principais atividades económicas da empresa, desta forma, constatámos que a empresa funciona com quatro áreas de negócio (setor agrícola, adega, hotel e restaurante, enoturismo), duas áreas de apoio (área comercial e os serviços de administração financeira). No setor agrícola assinalámos a cultura da vinha; na adega, a produção de vinho; no hotel e restaurante os serviços inerentes a estes espaços com destaque para a loja de vinhos no restaurante; no enoturismo destacam-se as visitas e provas de vinhos. *“nós temos desde a vinha ao restaurante, a loja, aqui o hotel e tudo o que está ligado à adega, e na parte do enoturismo propriamente dito temos as visitas e a prova dos vinhos, a garrafeira não está cá”*E1.

Criámos também a categoria **“Estrutura organizacional da empresa”** no sentido de conhecer como se organizam e distribuem as atividades, referenciámos as subcategorias: organograma; comunicação e valores da empresa. Averiguámos que não existia um

organograma da empresa disponível, mais tarde, num outro encontro propositado com o entrevistado, e, de acordo com a informação recolhida, apresentámos uma proposta de organograma que foi aceite pelo entrevistado. “Aqui não tenho o desenho mas basicamente temos os membros da direção e depois os vários setores propriamente ditos que eu já falei há pouco”E1.

Figura 6: Proposta de Organograma da empresa



Não existe nesta empresa o departamento específico de recursos humanos dado o seu número reduzido de colaboradores, existe um técnico administrativo que gere os assuntos relacionados com os recursos humanos, nomeadamente assiduidade e processamento de salários. As restantes práticas de GRH como a formação, o recrutamento e seleção de potenciais colaboradores estão a cargo da direção da empresa.

A subcategoria comunicação permitiu-nos saber que a comunicação entre os diferentes membros e setores da empresa é feita com base em ordens de serviço escritas “*Emitimos sempre ordens de serviço*”E1. Poderíamos aqui pensar que o uso das TIC constituem um ótimo recurso no contexto das comunicações assim, será um dos pontos que poderia vir a ser desenvolvido pela empresa.

A categoria **caraterização dos recursos humanos** permite-nos em termos numéricos saber, como se distribuem os recursos humanos na empresa. Dividimos esta categoria em subcategorias que nos permitem saber o número de colaboradores da empresa e o seu nível etário médio, a sua qualificação e formação profissional e como se processa a avaliação e o sistema de remuneração utilizado pela empresa. De acordo com a informação recolhida a empresa tem ao seu serviço cerca de 30

colaboradores permanentes, em época de vindimas este número aumenta substancialmente. O nível etário médio dos seus colaboradores situa-se entre os 22 e os 40 anos de idade.

As qualificações académicas dos colaboradores da empresa distribuem-se da seguinte forma, conforme consta no quadro 10.

Quadro 10: Níveis de Qualificação dos Colaboradores da Empresa.

Níveis de qualificação	Qualificações	Nº de colaboradores	
Nível 1	2º Ciclo do ensino básico	8	26.7%
Nível 2	3º Ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação	13	43.3%
Nível 3	Ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos de nível superior	0	0%
Nível 4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de 6 meses	3	10%
Nível 5	Qualificação de nível pós-secundária não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior	0	0%
Nível 6	Licenciatura	5	16.7%
Nível 7	Mestrado	1	3.3%
		30 Total	

Com base nos dados do quadro constamos que a maioria dos colaboradores da empresa tem como nível de qualificação escolar o 3º e 2º Ciclos.

Relativamente à diversidade de profissões existentes e com base nas entrevistas realizadas nos diversos setores onde questionámos alguns responsáveis podemos encontrar:

- No setor agrícola (um engenheiro agrícola, um responsável pelo setor, trabalhadores sazonais na época das vindimas e uma equipa fixa de trabalhadores agrícolas que tratam da vinha e dos animais).
- Na adega destacamos ( o enólogo, técnico de laboratório, o adegueiro).
- No enoturismo – visitas (guia das visitas e o responsável do setor).
- No restaurante em serviço estão ( um chefe de cozinha, um chefe consultor, um jovem interprete de cozinha, uma cozinheira, e uma senhora especializada em cozinha tradicional).
- No hotel (rececionista “Guest Experience Team”, responsável pelo serviço de quartos).

A formação dos colaboradores da empresa pode ser realizada no interior da empresa ou fora da empresa, de acordo com as respostas verificamos que esta empresa utiliza as duas formas

de ministrar a formação *“Fazemos alguma formação cá e também fora”*E1. É de todo benéfico para a organização que a formação esteja articulada com os seus objetivos estratégicos. A formação é um meio que as empresas devem utilizar para potenciarem as competências que têm disponíveis.

De salientar que o entrevistado E3 – responsável de restaurante, referiu que a formação é feita por vezes em *“contexto de trabalho”* e prende-se essencialmente ao nível da cozinha e dos vinhos.

A avaliação de desempenho não tem um peso formal, na empresa apenas se fazem algumas reuniões em que se fala sobre o assunto *“Avaliação desse tipo escrita em papel não, mas às vezes reunimos e falamos sobre isso”*E1. A avaliação constitui um momento essencial na vida das empresas, promove os consensos e a participação de todos, conduz a aperfeiçoar as estratégias de ação, é um processo que deve ser permanentemente desenvolvido.

Quanto ao sistema de remuneração é feito com base nas funções de cada um *“Cada pessoa recebe de forma diferente, depende do que faz.”*E1.

Relativamente ao recrutamento perguntámos mais tarde num encontro posterior como era feito o recrutamento e foi-nos referido que normalmente colocam o anúncio na imprensa, *“em jornais específicos e no expresso”*E1, também fazem anúncios pela internet em determinados sites. A seleção fica a cargo da administração e é feita através de entrevistas, *“a decisão é muito rigorosa”*E1.

A escolha da categoria **“recursos humanos”** teve como objetivo, conhecer os principais problemas e desafios que caracterizam os recursos humanos da empresa, e a importância da valorização da motivação para os colaboradores. Sabemos que os recursos humanos da empresa são adequados às necessidades da mesma *“considero que são os necessários e adequados àquilo que nós precisamos.”*E1, um dos principais problemas apresentados ao nível dos recursos humanos tem a ver com a dificuldade em recrutar pessoal qualificado na região, sendo um dos seus principais desafios ultrapassar este problema através de parcerias com empresas de formação. A motivação dos colaboradores é uma preocupação e para tal, os prémios e louvores obtidos pela empresa são partilhados por todos *“Sempre que há uma publicação sobre a empresa, prémios, louvores, reportagens, reunimos e mostramos para, dessa forma, reconhecer-mos o trabalho e o contributo das pessoas e assim dar-lhes mais motivação.”* E1

A categoria **“Gestão de Competências”** permite-nos avaliar se está implementado na empresa um sistema de gestão de competências. Assim, procurámos responder às subcategorias existência do plano de desenvolvimento de competências e como é feita a sua implementação. Apurámos que não existe um plano concretamente definido de desenvolvimento de competências *“no início de cada ano fazemos uma reunião para falarmos sobre isso.”*E1, no entanto a empresa aposta na competitividade através da oferta de produtos e serviços de qualidade *“porque para satisfazermos o cliente temos que desempenhar um trabalho de qualidade, até porque, só assim, a empresa pode ter também ela qualidade.”*E1.

Apresentamos um conjunto de competências gerais que poderiam vir a serem desenvolvidas por todos os colaboradores da empresa e foram corroboradas as seguintes:

Quadro 11: Perfil de Competências-chave corroboradas

Conteúdos	Competências
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- língua materna ×</li> <li>-línguas estrangeiras×</li> <li>-matemática×</li> <li>- legislação sobre higiene e segurança no trabalho×</li> <li>-</li> </ul>
<b>Saber-fazer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selecionar e processar informação×</li> <li>- organizar e controlar o trabalho×</li> <li>-utilizar terminais informáticos e equipamentos similares×</li> <li>- compreender o que é uma organização e regras básicas de funcionamento×</li> <li>- adotar medidas de segurança×</li> <li>-compreender a importância da qualidade×</li> <li>-</li> </ul>
<b>Saber-fazer sociais e relacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-comunicar de forma clara×</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>- agir com rigor×</li> <li>-compreender as responsabilidades e os riscos das decisões×</li> </ul>
<b>Conhecimentos cognitivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- básicos (leitura, escrita, cálculo, capacidade de raciocínio) ×</li> <li>-memorizar situações homogéneas×</li> <li>-raciocínio abstrato, para o diálogo com sistemas informáticos×</li> <li>-aprendizagem ao longo da vida. ×</li> </ul>

×concordou com a tipologia apresentada (E1)

Relativamente à categoria “**Cooperação**”, foram criadas as subcategorias: Partilha, comunicação, Trabalho de equipa, Interdisciplinaridade (interprofissões) e Partilha de responsabilidades; com base na diversidade de respostas dos inquiridos. De acordo com a resposta do entrevistado E1 o mesmo refere *que “sempre que há uma publicação sobre a empresa, prémios, louvores...reunimos reconhecemos o trabalho e o contributo das pessoas para dar-lhes mais motivação”* isto leva a pressupor que existe uma necessidade de partilhar (louvores), uma comunicação entre os membros da empresa e um sentido de trabalho em equipa. Destacamos que esta categoria “Cooperação”, será estudada também ao nível das respostas dos restantes entrevistados uma vez que é mobilizadora de sentimentos e motivações coletivos (as).

No estudo da diversidade de competências dos recursos humanos entrevistamos três responsáveis das áreas mais diretamente ligadas com o enoturismo e com os empregos que a empresa considera chave para a sua competitividade. Privilegiámos o setor da adega, visitas e restaurante; com a finalidade de conhecer mais concretamente as competências estratégicas da empresa. Assim, no setor da adega entrevistámos o Enólogo; nas visitas, o guia de visitas; no restaurante, o responsável de sala que é ao mesmo tempo responsável pela loja. Dos resultados obtidos destacamos as seguintes categorias: Competências Identificadas e Cooperação.

Assim sendo, na categoria “**Competências Identificadas**” consideramos as subcategorias: Saberes teóricos; Saber-fazer; Saber-fazer Socias e Relacionais.

Na subcategoria “Saberes Teóricos “ e tendo por base as autoras Helena Lopes e Fátima Suleman procurámos colher informação sobre a importância dos conceitos, dos conhecimentos disciplinares, organizacionais e racionais e ainda conhecimentos técnicos sobre o contexto e sobre os processos, métodos e modos operatórios. Obtivemos a seguinte diversidade de respostas consoante a sua função: O entrevistado E2 (Enólogo) referiu ser necessário possuir bons conhecimentos de Química, Bioquímica e também saber o ciclo da planta. Importa referir ainda o facto de que na entrevista realizada ao entrevistado E2 (Enólogo), uma das profissões mais estratégicas para a empresa, notou-se da parte do entrevistado, através da sua expressão oral durante a entrevista, uma valorização de todos os tipos de conhecimentos com um papel muito importante ao nível dos conhecimentos teóricos, sem esquecer e, antes de mais, a importância de conjugar esses conhecimentos com a parte prática.

O entrevistado E3 (Responsável pelo restaurante) referiu a importância de desenvolver conhecimentos em Línguas Estrangeiras uma vez que os seus clientes são em número considerável estrangeiros.

De igual forma, o entrevistado E4 (Guia de Visitas) considerou importante o conhecimento de Línguas Estrangeiras para o desenvolvimento de competências na sua função.

Quanto à subcategoria “Saber -fazer” quisemos saber o que os entrevistados consideravam importante saber-fazer do ponto de vista prático, relativo à capacidade de executar, de realizar operações e de utilizar instrumentos e aplicar métodos e procedimentos, tal como Helena

Lopes e Fátima Suleman distinguiram neste tipo de competências. Salientamos as seguintes informações disponibilizadas pelos entrevistados: o entrevistado E2, correspondente à função Enólogo salientou que é necessário, saber lidar com a matéria-prima “*não ter medo de meter as mãos na massa*” ; participar nos trabalhos práticos; método; organização; ter os sentidos apurados (E2). O entrevistado E3 (Responsável pelo restaurante) mencionou como importante, desenvolver a capacidade de organização “*são os pormenores que fazem com que o cliente fique surpreendido ou dececionado*”, a retidão “*saber o que está bem e o que está mal*”, saber receber “*as pessoas passem connosco um tempo agradável*” e saber estar com as pessoas “*saber qual o tipo de pessoa que temos na frente*”. No que diz respeito ao entrevistado E4 (Guia das visitas) as suas respostas apontam para um conjunto de competências a desenvolver que se relacionam também com a capacidade de relacionamento pois a sua função desenvolve-se em torno da comunicação com os outros, assim considerou importante, conhecer as características da comunicação, comunicar de forma clara “*a forma de comunicar tem de ser bem clara*”, estar bem informado “*a informação correta é muito importante*”, capacidade de adaptação “*...depois aí de acordo com a pessoa que temos*”, capacidade de inovação “*não queremos ter uma fórmula de visita*” “*não queremos fórmulas*”, capacidade de interação “*queremos também que haja “um feedback do cliente*”, saber gerir o tempo “*depende dos times, é também com essa gestão que se depara um guia turístico*”, saber decidir, “*...conseguirmos perceber qual a informação que o cliente pretende*” “*de acordo com a pessoa que temos*” “*não queremos ter fórmulas*” “

No que respeita à subcategoria Saber -fazer Sociais e Relacionais de acordo com as autoras de referência são os saberes relativos a atitudes e qualidades pessoais, à disposição de agir e interagir com os outros no sentido da cooperação e relacionamento com os outros. Obtivemos as seguintes respostas em relação a este tipo de competências: Vontade, gostar daquilo que faz, boa comunicação, respeito, bom ambiente de trabalho “*quando há uma boa comunicação e respeito consegue-se fazer tudo*”E2, espírito crítico, gosto pela aprendizagem “*a empresa fornece formação... para que nós evoluamos, isso é importante*”E3, satisfação do cliente “*tentar sempre disponibilizar tudo*” E3, espírito de equipa “*a cooperação é super, super importante*”E3, estar atento ao outro, empatia “*a forma de comunicar*” “*haja um feedback*”E4.

A competência comporta duas dimensões indissociáveis: individual e coletiva, resulta de uma vontade partilhada entre a própria pessoa, forma de gestão, o contexto de trabalho e o dispositivo de saber agir. A capacidade de mobilização deste conjunto de conhecimentos são fatores condicionantes para a existência de competência. O saber agir supõe saber combinar e mobilizar recursos pertinentes como o conhecimento, “*uma boa base de Química e Bio-Química*”E2. O querer agir refere-se à motivação pessoal do indivíduo “*acima de tudo muita vontade*”E2 e ao contexto mais ao menos estimulante no qual intervém “*o bem estar de todos nós é super importante*”E3. O poder agir remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho, da escolha da forma de gestão, de condições sociais que tornem possível que o indivíduo assuma responsabilidades e corra riscos. “*Aqui administração e colaboradores há muita ligação, logo quando há algo somos os primeiros a saber é importante para que as coisas se desenvolvam*”E4. Estas opiniões levam a considerar que

existem condições prévias que levem ao agir com competência. De salvaguardar que diferentes funções têm características diferentes, isto é, umas apelam mais ao desenvolvimento de competências ao nível dos saberes teóricos, outras dos saber-fazer e outras dos saber-fazer sociais e relacionais. O Autor Le Boterf (2005), faz referência a este facto “ *é enganador querer definir a competência como um saber agir num contexto em que as tarefas são fragmentadas, repetitivas e limitadas à aplicação de instruções; é empobrecedor reduzir a competência a um saber fazer em organizações de trabalho fazendo apelo à responsabilização à iniciativa e à polivalência*”.

Na categoria “**Cooperação**” pretendemos estudar a importância da interação para a criação de um bom ambiente de trabalho na empresa. A cooperação não se desenvolve espontaneamente numa organização. Está sempre a construir-se, a conquistar-se. Necessita para isso de um ambiente favorável (Le Boterf, 2005:103). Tentámos abordar algumas subcategorias que nos orientassem no sentido de percebermos as modalidades de interação. A escolha das subcategorias foi feita com base nas respostas dos entrevistados. Desta forma, no sentido de dinamizar a cooperação, os entrevistados reconhecem que na empresa onde trabalham são valorizados os seguintes aspetos: Partilha, comunicação, trabalho de equipa, interdisciplinaridade entre profissões e partilha de responsabilidades.

Evidenciamos aqui algumas das respostas que realçam os valores associados à existência de cooperação “*sempre que há uma publicação sobre a empresa, prémios, louvores...reunimos reconhecemos o trabalho e o contributo das pessoas para dar-lhes mais motivação*”E1 isto leva a pressupor que existe uma necessidade de partilhar (louvores), uma comunicação entre os membros da empresa e um sentido de trabalho em equipa. “*uma boa comunicação, comunicação e respeito*”E2; “*há confiança no nosso trabalho a empresa confia em nós e isso é bom*” “*Aqui é um sítio onde a cooperação é super, super, importante...o dinamismo tem que ser quase global*” E3; “*aqui administração e colaboradores há uma ligação, logo quando há algo somos os primeiros a saber é importante para que as coisas se desenvolvam*”E4.

De acordo com as nossas respostas consideramos que há um ambiente propício ao desenvolvimento da cooperação, são referenciados alguns momentos que indiciam uma partilha e troca de experiências, há referência à importância da comunicação e do trabalho de equipa como condição importante na obtenção dos bons resultados de trabalho. A comunicação entre os setores parece facilitada nomeadamente entre a administração e os colaboradores. Verifica-se também uma facilidade na partilha de responsabilidades que podem ser dinamizadoras de autonomia e da capacidade de agir e de se integrar no coletivo que é a organização.

Considerámos importante criar a categoria “**Principais valores da empresa**” a fim de verificar se os entrevistados tinham conhecimento dos objetivos da empresa, isto é, se existe um posicionamento e alinhamento estratégico coletivo dos colaboradores em relação à empresa. Fizemos uma comparação das respostas de todos os entrevistados e constatamos o seguinte:

Quadro12: Principais Valores da Empresa

Categoria	subcategoria	Frequência		
<b>Principais valores da empresa</b>	Respeito	E1	1	<i>“qualidade dos nossos produtos e serviços, queremos sempre a satisfação dos nossos clientes”</i>
	Qualidade	E1 E2 E3 E4	4	E1
	Satisfação dos clientes	E1 E2 E4	3	<i>“Qualidade, qualidade, qualidade. Satisfação do cliente e isso só se consegue com qualidade”</i> E2
	Perfeição	E3	1	<i>“ todas as pessoas têm noção de qual é o caminho do projeto que é perfeição, perfeição e qualidade, têm sido sempre as palavras mais usadas, têm sido mesmo a qualidade, o bem estar de todos nós é super importante”</i> E3
	Bem-estar de todos	E3	1	<i>“satisfazer os nossos clientes e fazer um serviço com qualidade”</i> E4

Na empresa todos os entrevistados conhecem os objetivos da empresa o que revela algum alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa e um caminho a seguir para o desenvolvimento da cooperação através de um projeto partilhado. Notou-se na convicção das suas respostas (observado durante as entrevistas) ser um processo normal e claro o conhecimento dos objetivos da empresa.

São valorizados pela empresa acima de tudo, a qualidade e a satisfação dos clientes, também o respeito, a perfeição e o bem-estar de todos. Depreendemos que apesar de não existir um departamento estratégico de recursos humanos existe uma preocupação da parte dos dirigentes em clarificar os seus trabalhadores sobre os objetivos a alcançar pela organização evidenciando-se uma certa coerência interna, vimos que há um conjunto de valores e objetivos partilhados o que constitui segundo os estudos teóricos uma vantagem competitiva e condição importante para o desenvolvimento de competências coletivas. Realçamos ainda o facto de na apresentação que nos foi feita do projeto (empresa) através de documentos, sobressair a importância da produção de vinhos de elevada qualidade no sentido último de satisfazer o cliente. Daí os valores e objetivos estarem de acordo com o projeto inicial.

## Conclusões

Atualmente assistimos a novas dinâmicas de funcionamento das sociedades assentes na globalização. Neste contexto, novos desafios são lançados às organizações, a competitividade já não está unicamente no produto mas em grande parte no indivíduo, ou seja, na capacidade que as empresas têm de tirarem partido das competências que têm ao seu dispor.

A gestão de recursos humanos evoluiu ao longo do século XX e durante a atualidade, acompanhou todas as transformações económicas e sociais que atuaram paralelamente. A posição do indivíduo na organização transpôs modificações díspares. Assim, de homem máquina, custo e encargo produtivo passou a parceiro, ativo, capital humano, investimento estratégico. Tal exige formas diferentes de pensar, nomeadamente a dinamização do potencial criativo, empreendedor e conhecimento dos colaboradores. O novo conceito de profissionalismo vai para além do executar bem, é necessário evoluir e estar em constante aprendizagem para poder desenvolver competências que vão permitir às organizações ganhar competitividade.

O desenvolvimento de competências é o resultado de um processo de interação de saberes: saber agir, querer agir e poder agir tendo em conta resultados a atingir. É composta de uma dimensão individual e coletiva, isto é, cada indivíduo deve saber combinar os seus recursos com os recursos do seu meio ambiente, contexto de trabalho e dispositivo de formação. A motivação, responsabilização e autonomia dos colaboradores são fatores essenciais para o desenvolvimento de competências.

Foi propósito deste estudo caracterizar o modelo de gestão de competências dos recursos humanos numa realidade empresarial específica de enoturismo. A finalidade deste estudo foi, procurar conhecer e caracterizar a empresa, identificar a diversidade de competências existentes e caracterizar as suas práticas de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos. Com base na bibliografia consultada e o estudo exploratório conseguimos formular o modelo de análise e elaborar os elementos de recolha.

Em termos de teorias que levaram à construção do nosso modelo analítico, parte-se do princípio de que a competência existe quando há mobilização do conhecimento, capacidade e atitudes e quando o meio ambiente é propício à autonomia e à cooperação.

Quanto às respostas do nosso modelo de análise constatamos que originalmente no local onde se situa atualmente os serviços da empresa situava-se uma antiga casa de família, esta empresa nasceu do desejo dos seus proprietários em fazerem algo de diferente naquele local. A empresa funciona com quatro áreas de negócio distintas, setor agrícola, adega, hotel e restaurante e enoturismo. Não existe um departamento específico de recursos humanos, reportando-se grande parte destes serviços à direção e funcionários administrativos.

Quanto aos objetivos da empresa e, de acordo com as informações recolhidas, constatámos que os inquiridos conhecem os objetivos da empresa o que, revela algum alinhamento

estratégico dos recursos humano em relação à empresa. Foram identificados com maior índice de frequência os valores: qualidade e satisfação dos clientes. Desta forma, a empresa aposta na qualidade dos seus serviços e produtos para ganhar competitividade sem esquecer que deve combinar recursos (físicos, tecnológicos, humanos...).

É uma empresa de pequena dimensão em termos dos recursos humanos, tem ao seu serviço cerca de 30 colaboradores permanentes, cujo seu nível etário médio se situa entre os 22 e os 40 anos de idade e o nível de qualificação varia entre o 2º ciclo do ensino básico e o ensino universitário correspondente ao grau de Mestre, maioritariamente as qualificações situam-se ao nível do 3º ciclo do ensino básico.

Quanto ao estudo da diversidade de competências, apurámos que a empresa, na altura do estudo não tinha um desenho desenvolvido de competências chave. No estudo das competências específicas foram entrevistados titulares dos empregos que mais diretamente estavam relacionados com a área de negócio em estudo, no sentido de identificarem competências específicas da sua atividade. Verificámos que os entrevistados facilmente identificaram competências que desenvolvem ou que são importantes desenvolver em várias áreas, como os saberes teóricos, os saber-fazer e os saber-fazer sociais e relacionais. Assim, há uma valorização das competências necessárias ao desempenho da sua atividade profissional e um contributo específico de cada um para a competitividade da empresa. Acrescente-se porém, que o agir com competência só se verifica quando há uma demonstração prática e persistente da competência real.

Os resultados do estudo permitiram-nos identificar uma diversidade de competências específicas que são desenvolvidas pelos recursos humanos na unidade empresarial estudada. Desta forma, destacam-se ao nível dos saberes teóricos, os conhecimentos a desenvolver na área da Química, Bioquímica, Ciclo da planta, Línguas Estrangeiras. Ao nível dos Saber - Fazer foram identificadas um conjunto mais alargado de competência das quais se destacam as seguintes: capacidade de lidar com a matéria-prima; método, retidão e organização do trabalho; ter os sentidos apurados; saber receber; saber comunicar; estar informado; capacidade de adaptação e interação; saber gerir o tempo e saber decidir. Ao nível dos Saber-Fazer Sociais e Relacionais salientamos as seguintes competências identificadas: vontade; gosto pelo que faz; boa comunicação; respeito; bom ambiente de trabalho; gosto pela aprendizagem, espírito de equipa, estar atento aos outros, empatia.

Verificámos que não estava definido pela empresa um perfil de competências chave a ser desenvolvido por todos os colaboradores, embora tenha sido corroborado pela entidade o nosso perfil apresentado, daí ser um dos aspetos a melhorar na empresa.

No estudo das práticas de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos da unidade empresarial, estudámos alguns indicadores relacionados com as práticas de gestão por competências (recrutamento e seleção, formação, avaliação e cooperação); No entanto, observámos que o recrutamento normalmente é feito no exterior da empresa com recurso a meios publicitários, compete à administração o processo de seleção. Na empresa a formação é feita em contexto de trabalho e no exterior com o objetivo de melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos, o que induz uma preocupação da empresa em melhor a profissionalização

dos aprendentes. No que se refere à avaliação, a informação que recolhemos refere somente a existência de reuniões de reflexão sobre este assunto, o que nos leva a considerar um trabalho a fazer pela empresa ao nível dos consensos sobre os processos e critérios de avaliação de competências.

A cooperação mereceu a nossa análise dada a sua importância no desenvolvimento das competências coletivas dos profissionais. As modalidades de interação identificadas foram: a partilha, a comunicação, o trabalho de equipa, a interdisciplinaridade entre profissões e a partilha de responsabilidades. Com estes resultados, é possível concluir que há na empresa uma base de cooperação que possibilita o desenvolvimento das competências coletivas. O mesmo pode ser reforçado através dos resultados obtidos no estudo dos valores e objetivos da empresa, os quais indicam uma partilha dos mesmos valores e objetivos dos quais se destacam a importância da qualidade dos serviços e produtos e a satisfação dos clientes. Acrescenta-se no entanto, que a aprendizagem coletiva da cooperação é um processo de formação alargado que exige uma prática diversificada de estratégias e que o seu estudo deve ter uma profundidade mais alargada que não cabe neste estudo.

Com base no nosso desenvolvimento teórico, a aplicação pelas empresas do modelo de gestão de competências, permite reforçar a importância da qualificação e empregabilidade das pessoas e constitui uma estratégia de desenvolvimento e um caminho para o sucesso nas organizações.

Para investigações posteriores deixamos a ideia de que o estudo das competências é um tema vasto que merece ser estudado na sua especificidade.

Existe uma grande escassez de estudos sobre recursos humanos em unidades de empresariais de enoturismo daí ser um tema de larga exploração e aprofundamento em termos de investigação, de notar que as nossas limitações se verificaram ao nível da falta de disponibilidade dos entrevistados para aprofundamento das informações a recolher.

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, João Ferreira de ; Pinto, José Madureira (1990). *A Investigação nas Ciências Sociais*. 4ªed. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, Paulo Pereira de; Rebelo, Glória (2004). *A Era da Competência: Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Azevedo, Carlos A. Moreira; Azevedo, Ana Gonçalves de (2000). *Metodologia Científica – Contributos Práticos Para A Elaboração DE Trabalhos Académicos*. 5ª ed. Porto: C. Azevedo.
- Bardin, Laurence (1991). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*.3.ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2011). *Questões actuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*.2.ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2005). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. 4ªed. Lisboa: Instituto superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, Robert; Biklen, Sari (1994). *Investigação Qualitativa Em Educação*. Porto: Porto Editora
- Bratton, John; Gold, Jeffrey (1999). *Human Resource Management*. 2ª Ed. MACMILLAN Business.
- Cabral-Cardoso, C. (1999) – “Gestão de Recursos Humanos; evolução do conceito, perspectivas e novos desafios”, in Cunha, M. P. (coord), *Teoria Organizacional Perspectivas e Prospectivas*, Lisboa, Publicações D. Quixote, Biblioteca de Economia e Empresa, pp. 225-250.
- Caetano, António; Passos, Ana; Cal, Marta; Carmo, Matilde; Alcobia, Paulo; Alves, Paulo; Bogalho, Susana; Tavares, Susana (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Caetano, António; Vala Jorge (2007). *Gestão De Recursos Humanos – contextos, Processos e Técnicas*. 3ªed.Lisboa: Editora RH.
- Camara, Pedro B. da ; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ªed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cascão, Ferreira (2004). *Entre A Gestão De Competências E A Gestão Do Conhecimento: Um estudo exploratório de Inovações na Gestão das pessoas*. Lisboa: Editora RH.
- Cascão, Ferreira; Cunha, Namércio (1998). *Gestão de Competências*. Porto: Edições IPAM.

- Ceitel, Mário (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, Mário (2004). *Sociedade Gestão e Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Coutinho, Clara (2005). “Construtivismo e Investigação em hipermédia” . Repositório da Universidade do Minho
- Cunha, Licínio (2003). *Perspectivas e Tendências do Turismo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. (2003) - *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Duarte, Teresa (2009). “A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)”. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, e-Working Paper N°60/2009.
- Dutra, Joel Souza (2001). *Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.
- Freire, João. *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*. 2ª ed. Porto: Edições Afrontamento.
- Foddy, William (1996). *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevista e Questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Gauthier, Benôit (2003). *Investigação Social – Da Problemática À Colheita De Dados*. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.
- Guerreiro, Sérgio (2001). In *Turismo em Espaço Rural – seminário*. Porto: Vida Económica.
- Gomes, Jorge F.; Cunha, Manuel Pina E; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos E; Cabral-Cardoso, Carlos; Marques, Carlos Alves (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1ª ed. Lisboa: Sílabo.
- Henriques, Mário (1997). *Capital Humano*. Porto: Editor Vida Económica
- Le Boterf, Guy (2007). Actas da “*Conférence de Guy Le Boterf le 7 décembre 2007*” – Palais Beaumont – Pau (64).
- Le Boterf, Guy (2005). *Construir as Competências Individuais e Colectivas*. Porto: ASA Editores
- Lessard-Hébert, Michelle ; Goyette, Gabriel; Boutin, Gérard (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget
- Lopes, Helena; Suleman, Fátima, coords; *et al* (2000). *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*. Lisboa Observatório do Emprego e Formação Profissional

- Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ªed. São Paulo: Editora Atlas.
- Mitrani, Alain; Dalziel M. Murry; Bernard Annick (1994). *Homens E Competências – A Gestão Dos Recursos Humanos Na Europa*. Lisboa: Zénite – Edições de Gestão.
- Moreira, Carlos Diogo (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Moura, Estevão de (2000). *Gestão Dos Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, José Gonçalves das (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, José Gonçalves das; Garrido, Margarida; Simões, Eduardo (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais –Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J.-M. (1997). *Recursos Humanos*. 1ª ed. Lisboa: Sílabo.
- Quivy, Raymond; Campenhoudt, LucVan (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ªed. Lisboa: Gradiva.
- Rocha, J.A. Oliveira (1999). *Gestão De Recursos Humanos*. 2ºed. Lisboa: Editorial Presença.
- Sainsaulieu, Renaud. *Sociologia Da Empresa: Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Serrano, Maria Manuel (2010). “A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos”, SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, *Working Papers*, n.º 1/2010.
- Serrano, Maria Manuel (2004). “A Sociologia e a Gestão na Abordagem dos Contextos Organizacionais: Complementaridades e Divergências”. *Economia e Sociologia*, nº77, pp. 57-65.
- Serrano, Maria Manuel (2003). “ Sociologia, Organizações e Pessoas: Contributos para Equacionar o Desenvolvimento dos Recursos Humanos” . *Economia e Sociologia*, nº75, pp.43-60.
- Silva, Augusto Santos; Pinto, José Madureira (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. 5ªed. Porto: Edições Afrontamento.
- Sousa, Maria José; Duarte, Teresa; Sanches, Pedro; Gomes, Jorge ((2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel –Edições Técnicas
- Yin, Robert K. (2001). *Estudo de Caso- Planeamento e Métodos*. 2ªed. Porto Alegre: Bookman.

## **WEBGRAFIA**

[http://www.cibc64.net/public/Synth\\_se\\_de\\_la\\_conf\\_rence\\_de\\_Guy\\_Le\\_Boterf.pdf](http://www.cibc64.net/public/Synth_se_de_la_conf_rence_de_Guy_Le_Boterf.pdf)  
(12/11/2011)

Carta Europeia de Enoturismo em <http://www.turismodeportugal.pt> (12/02/2012)

Instituto da Vinha e do Vinho em <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/163.html>(08/01/2012)

<http://www.turismodeportugal.pt> (07/12/2012)

<http://www.vinhosdoalentejo.pt/denominacao.php?id=17> (09/12/2012)

<http://www.infovini.com> (09/12/2012)

<http://recil.grupolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/666> (09/12/2012)

# Anexo I – Guiões das Entrevistas

## GUIÃO DE ENTREVISTA A UM MEMBRO DA DIREÇÃO

### Questões

#### **Protocolo da entrevista:**

Apresentação institucional e profissional do investigador; indicação dos temas do estudo; enquadramento dos critérios para a seleção dos entrevistados; solicitação de autorização para gravação da entrevista; confirmação de confidencialidade da informação e do anonimato dos entrevistados; distinção das dimensões constitutivas da entrevista.

I <b>Identificação do Entrevistado e registo da Entrevista</b>	
<u>Entrevistado:</u>  -Género  -Idade  -Habilitações Académicas  -Profissão /atividade de trabalho  - Instituição empregadora (nome, setor)  - Local (concelho) de residência	<u>Entrevista:</u>  -Entrevista Nº  -Data da realização da entrevista:  -Duração da Entrevista:  -Observações

II <b>Apresentação e história da Empresa</b>
<p>- <i>Enquadramento temporal da Unidade de Enoturismo .</i></p> <p>-<i>Delineamento e concretização da empresa.</i></p> <p>COMEÇARÍAMOS POR RELEMBRAR UM POUCO A ORIGEM DESTA EMPRESA:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Como era este espaço antes da criação desta Unidade de Enoturismo?</li><li>2. Quando surgiu a ideia de criar este espaço e como foi implementado o projeto?</li></ol>

III  
**Unidades de Negócio**

- *Unidades de negócio que compõem a empresa.*

- *Caracterização genérica de cada unidade.*

GOSTARIA AGORA QUE FALASSE UM POUCO SOBRE O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA E A DIVERSIDADE DE NEGÓCIOS QUE LHE ESTÃO ASSOCIADOS:

1. Como sabe, o Enoturismo envolve um leque de atividades diversificado, que áreas de negócio são desenvolvidas pela empresa e que atividades destaca em cada área?

IV

**Estrutura organizacional da empresa**

- Existência de organograma formalizado da empresa.

- Identificação dos principais setores e cargos existentes.

- Autoridades e responsabilidades a cada setor e cada cargo.

- Identificação dos canais de comunicação.

- Principais reconhecimentos e valores na empresa.

PARA CONHECERMOS MELHOR O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA, SUGERIA QUE FALASSEMOS AGORA DA ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA MESMA:

1. Existe um organograma da empresa? (pedi-lo)
2. Quais os setores em que se divide a empresa e que cargos distingue em cada setor?
3. Como caracteriza a forma de comunicação dentro da empresa, isto é, como se distribui a informação, de forma hierárquica ou não? Utilizam redes informáticas internas?
4. Quais são os principais valores da empresa?
5. Considera eficaz a autorresponsabilização dos colaboradores ?

### Caracterização dos Recursos Humanos

- Número de colaboradores.

-Estrutura etária dos colaboradores.

-Níveis de qualificação dos colaboradores.

-Formação, avaliação, remunerações

FALEMOS UM POUCO SOBRE OS ASPECTOS QUE CARACTERIZAM EM TERMOS NUMÉRICOS OS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA.

1. Qual o número de colaboradores que estão ao serviço da empresa?
2. Qual o nível etário médio desses colaboradores?
3. Gostaria agora que situasse numa escala numérica os níveis de qualificação dos colaboradores da empresa

Níveis de qualificação	Qualificações	Nº de colaboradores
Nível 1	2º Ciclo do ensino básico	
Nível 2	3º Ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação	
Nível 3	Ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos de nível superior	
Nível 4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de 6 meses	
Nível 5	Qualificação de nível pós-secundária não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior	
Nível 6	Licenciatura	
Nível 7	Mestrado	
Nível 8	Doutoramento	

4. Incrementam formação profissional na empresa? Como é planeada?
5. Há Avaliação de desempenho na empresa? Que tipos de avaliação fazem? A avaliação é acompanhada de autoavaliação?
6. A empresa tem um sistema salarial definido? A empresa tem uma remuneração estratégica por competências?

VI  
**Recursos Humanos**

Perfil dos colaboradores.

PARA FINALIZAR, SITUEMO-NOS CONCRETAMENTE NOS COLABORADORES DA SUA EMPRESA:

1. Como caracteriza, quantitativamente e qualitativamente os seus recursos humanos?
2. Quais os principais problemas que a empresa enfrenta atualmente?
3. Quais os principais desafios que a empresa tem de superar no curto e médio prazo?
4. Acha que a motivação dos colaboradores é importante para um bom desempenho? Que estratégias desenvolvem para isso?

VII  
**Gestão de competências dos recursos humanos**

*- Modelo de gestão de competências*

GOSTARIA AGORA QUE PROCURASSE CONSIDERAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA E AS COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES PARA A CONCRETIZAÇÃO DESSES OBJETIVOS:

1. Na sua opinião, qual a influência da qualidade dos recursos humanos para o sucesso e competitividade das empresas? O desenvolvimento de competências é importante?
2. Na empresa foram identificadas algumas competências a serem desenvolvidas pelos colaboradores? Como se procedeu à identificação dessas competências?
3. As competências identificadas são aplicadas a todos os colaboradores e posições ou existe um modelo de competências para cada função e posição? Ou Outro, qual?

VIII  
**Tipos de Competências**

- Competências Chave:  
 .conhecimentos  
 .saber-fazer  
 .saber-fazer sociais e relacionais  
 .capacidades cognitivas

PARA COMPREENDERMOS MELHOR AS DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS CHAVE PREVILIGIADAS PELA EMPRESA VAMOS ANALISAR A SEGUINTE PROPOSTA DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER POR QUALQUER INDIVIDUO NA EMPRESA:

Conteúdos	Competências
<b>Conhecimentos</b>	- língua materna -línguas estrangeiras -matemática - legislação sobre higiene e segurança no trabalho -
<b>Saber-fazer</b>	- selecionar e processar informação - organizar e controlar o trabalho -utilizar terminais informáticos e equipamentos similares - compreender o que é uma organização e regras básicas de funcionamento - adotar medidas de segurança -compreender a importância da qualidade -
<b>Saber-fazer sociais e relacionais</b>	-comunicar de forma clara -trabalhar em equipa -adaptar-se à mudança (novas situações, produtos, processos equipamentos) -estar disponível para aprender de forma contínua - agir com rigor -compreender as responsabilidades e os riscos das decisões -
<b>Conhecimentos cognitivos</b>	- básicos (leitura, escrita, cálculo, capacidade de raciocínio) -memorizar situações homogéneas -raciocínio abstrato, para o diálogo com sistemas informáticos -aprendizagem ao longo da vida.

## GUIÃO DE ENTREVISTA A CADA RESPONSÁVEL PELO SECTOR

### Questões

#### **Protocolo da entrevista:**

Apresentação institucional e profissional do investigador; indicação dos temas do estudo; enquadramento dos critérios para a seleção dos entrevistados; solicitação de autorização para gravação da entrevista; confirmação de confidencialidade da informação e do anonimato dos entrevistados; distinção das dimensões constitutivas da entrevista.

I Identificação do Entrevistado e da Entrevista	
<u>Entrevistado:</u>  -Género  -Idade  -Habilitações Académicas  -Profissão  -Posição do entrevistado na empresa (Cargo/ funções)  - Antiguidade na empresa  - Local (concelho) de residência	<u>Entrevista:</u>  -Entrevista Nº  -Data da realização da entrevista:  -Duração da Entrevista:  -Observações

II  
Competências Específicas do setor \_\_\_\_\_

- saberes teóricos
- saber-fazer
- saber-fazer sociais e relacionais
- capacidades cognitivas

GOSTARIA DE CONHECER MELHOR AS COMPETÊNCIAS QUE OS COLABORADORES DESTE SETOR DEVEM DESENVOLVER PARA OBTEREM UM BOM DESEMPENHO, COMO TAL, DENTRO DOS DIVERSOS PARÂMETROS APRESENTADOS, GOSTARIA QUE ENUMERASSE AQUELAS QUE CONSIDERA ESSENCIAIS:

1-

Principais competências do setor _____	
Saberes teóricos	
Saber-fazer	
Saber-fazer sociais e relacionais	
Capacidades cognitivas	

2- Conhece os objetivos da empresa? Considera que o trabalho desenvolvido neste setor vai de encontro aos objetivos da empresa?

3- Considera importante existir colaboração entre as pessoas ao nível da empresa?

## Anexo II- Transcrição das Entrevistas

### Entrevista a um membro da direção

P: Como era este espaço antes da criação desta Unidade de Enoturismo?

R: Neste espaço só havia a casa da família que se vê logo à entrada.

P: Quando surgiu a ideia de criar este espaço e como foi implementado?

R: A ideia surgiu de um sonho que a família tinha, queria fazer algo de diferente sem deixar de respeitar tudo o que estava à volta e assim foi.

P: Que áreas de negócio são desenvolvidas pela empresa e que atividades destaca em cada área?

R: Portanto, nós temos desde a vinha ao restaurante, a loja, aqui o hotel e tudo o que está ligado à adega, e na parte do enoturismo propriamente dito temos as visitas e a prova dos vinhos, a garrafeira não está cá.

P: Existe um organograma da empresa? Como é constituído?

R: Aqui não tenho o desenho mas basicamente temos os membros da direção e depois os vários sectores propriamente ditos que eu já falei há pouco.

P: Qual o número de colaboradores que estão ao serviço da empresa?

R: Temos neste momento à volta de 30 pessoa , mais ou menos, mas na época das vindimas temos mais.

P: Qual o nível etário médio desses colaboradores?

R: Mais ou menos entre os 22 e os 34, 40 anos.

P: Gostaria agora que situasse numa escala numérica os níveis de qualificação dos colaboradores da empresa

Níveis de qualificação	Qualificações	Nº de colaboradores
Nível 1	2º Ciclo do ensino básico	8
Nível 2	3º Ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação	13
Nível 3	Ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos de nível superior	0
Nível 4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de	3

	estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de 6 meses	
Nível 5	Qualificação de nível pós-secundária não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior	0
Nível 6	Licenciatura	5
Nível 7	Mestrado	1
Nível 8	Doutoramento	

P: Como comunicam com os vossos colaboradores no sentido de distribuírem a informação?

R: Emitimos sempre ordens de serviço.

P: Quais são os principais valores da empresa?

R: Sempre preservámos o respeito por tudo o que nos envolve e a qualidade dos nossos produtos e serviços, queremos sempre a satisfação dos nossos clientes, isso é essencial.

P: Considera eficaz a autorresponsabilização dos colaboradores?

R: sim, isso é importante para que a pessoa se sinta valorizada e para que desempenhe o trabalho com mais motivação.

P: Como caracteriza quantitativamente e qualitativamente os seus recursos humanos?

R: considero que são os necessários e adequados àquilo que nós precisamos.

P: Quais os principais problemas que a empresa enfrenta atualmente?

R: O principal problema que temos é a falta de pessoal qualificado na região para aquilo que nós precisamos, por vezes temos que recorrer a outras zonas.

P: Quais os principais desafios que a empresa tem de superar no curto e médio prazo?

R: Provavelmente teremos que arranjar parcerias com empresas de formação.

P: Acha que a motivação dos colaboradores é importante para um bom desempenho? Que estratégias desenvolvem para isso?

R: Sempre que há uma publicação sobre a empresa, prémios, louvores, reportagens, reunimos e mostramos para, dessa forma, reconhecer-mos o trabalho e o contributo das pessoas e assim dar-lhes mais motivação.

P: Quanto à formação, incrementam a formação profissional na empresa? Como é planeada?

R: A empresa tem sempre o cuidado de formar os seus trabalhadores para que todos os nossos serviços tenham mais qualidade. Fazemos alguma formação cá e também fora.

P: Costumam fazer avaliação na empresa? Fazem autoavaliação?

R: Avaliação desse tipo escrita em papel não, mas às vezes reunimos e falamos sobre isso.

P: A empresa tem um sistema salarial definido? Tem uma remuneração estratégica por competências?

R: Sim. Cada pessoa recebe de forma diferente, depende do que faz.

P: Depende da função que tem ou do trabalho que produz?

R: Da função.

P: Na sua opinião, qual a influência da qualidade dos recursos humanos para o sucesso e competitividade das empresas? O desenvolvimento de competências é importante?

R: Sim, sim, é muito importante porque para satisfazermos o cliente temos que desempenhar um trabalho de qualidade, até porque, só assim, a empresa pode ter também ela qualidade.

P: Na empresa foram identificadas algumas competências a serem desenvolvidas pelos colaboradores? Como se procedeu à identificação dessas competências? Foram ouvidos alguns colaboradores com maior desempenho? Estão identificados alguns comportamentos e características de personalidade que servem de referência ao planeamento dos recursos humanos?

R: Sim, sim, no início de cada ano fazemos uma reunião para falarmos sobre isso.

P: Vou apresentar um conjunto de competências gerais que podem ser desenvolvidas por todos os trabalhadores, diga-me se se adequam à empresa ou proponha alterações.

Conteúdos	Competências
Conhecimentos	- língua materna × - línguas estrangeiras × - matemática × - legislação sobre higiene e segurança no trabalho × -
Saber-fazer	- selecionar e processar informação ×  - organizar e controlar o trabalho ×  - utilizar terminais informáticos e equipamentos similares ×  - compreender o que é uma organização e regras básicas de funcionamento ×  - adotar medidas de segurança ×  - compreender a importância da qualidade ×

Saber-fazer sociais e relacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-comunicar de forma clara×</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>- agir com rigor×</li> <li>-compreender as responsabilidades e os riscos das decisões×</li> </ul>
Conhecimentos cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- básicos (leitura, escrita, cálculo, capacidade de raciocínio) ×</li> <li>-memorizar situações homogêneas×</li> <li>-raciocínio abstrato, para o diálogo com sistemas informáticos×</li> <li>-aprendizagem ao longo da vida. ×</li> </ul>

×concordou com a tipologia apresentada

P:As competências identificadas são aplicadas a todos os colaboradores e posições ou existe um modelo de competências para cada função e posição? Ou Outro, qual?

R: Normalmente consoante a função assim se adequam as competências.

Obrigado pela sua colaboração.

**Observação:** Foi marcada entrevista com o entrevistado quando chegamos para realizar a entrevista o mesmo revelou que não tinha muita disponibilidade.

## **Entrevista ao Enólogo**

P: Quais são as suas habilitações?

R: Tenho uma Licenciatura em Bioquímica e um mestrado em ....

P: O que acha importante para um Enólogo ter um desempenho de excelência?

R: Vontade, acima de tudo muita vontade, gostar daquilo que faz, não ter medo de meter as mãos na massa, como se costuma dizer, método e (momento de pausa), organização. Acho que são os fundamentais para um enólogo e, claro, ter os sentidos apurados.

P: E em termos de áreas do conhecimento quais são aquelas que mais privilegia a desenvolver pelo Enólogo?

R: Precisa de uma boa base Química, Bioquímica. Se for uma pessoa que tenha algum interesse na área da vinha, acho que, saber o ciclo da planta, acho que isso também é importante. E saber lidar também com a matéria prima.

P: Em termos das relações com os outros aqui no seu local de trabalho, o que é que privilegia, o que é que acha importante?

R: Uma boa comunicação, comunicação e respeito, acho que quando há comunicação e respeito consegue-se fazer tudo e ter bom ambiente de trabalho, acho que isso é fundamental.

P: Acha que a empresa lhe incute cada vez mais responsabilidades?

R: Sim, penso que sim

P: Vê vantagens nisso?

R: Claro que sim!

P: Em termos de profissões aqui, na adega, que profissões é que podemos encontrar qui neste setor?

R: Técnico de laboratório, está responsável pelas análises do dia e tudo mais, temos aqui o adegueiro que é a pessoa responsável por todas as operações cá dentro e temos o enólogo. Também nesta parte da adega temos a parte das encomendas, e acho que é tudo.

P: Costuma-se dizer que numa empresa que gere as competências a colaboração entre as pessoas é muito importante, sente que existe colaboração no seu local de trabalho?

R: Até agora, estou cá há três meses, tem tudo funcionado bem, para já sim. Tem tudo rumado para o mesmo fim.

P: Conhece os objetivos da empresa?

R: Sim, claro que sim.

P: Quais são?

R: Qualidade, qualidade, qualidade. Satisfação do cliente e isso só se consegue com qualidade.

Muito obrigado pela sua colaboração.

## **Entrevista ao responsável do restaurante**

P: Aqui no restaurante, que diversidade de profissões é que podemos encontrar?

R: Podemos encontrar na cozinha, um chefe de cozinha, temos um chefe consultor, chefe estrela Michelin. Depois temos um jovem a interpretar a cozinha todos os dias. O chefe vem normalmente de duas em duas semanas para estar presente, para acompanhar a evolução, em dias sociais também está sempre presente para ver e acompanhar, o nosso chefe residente é quem interpreta a cozinha do chefe estrela Michelin, depois tem sempre com ele uma equipa de trabalho que consiste, tem mais uma cozinheira a acompanhá-lo sempre e temos também a outra parte, temos uma senhora habituada, que nos acompanha nos pratos tradicionais, é sempre ela que dá o toque final nos nossos pratos de caldo de cabidela, fazer o peru, os patos, é sempre ela que dá o toque tradicional que é super importante para nós, tem sido sempre, aliás, foi o início do nosso restaurante, foi com pratos tradicionais, para receber pessoas que estavam ligadas ao mundo do vinho, depois foi o realizar também de algumas paixões que a família tinha, gostariam de algo de novo no Alentejo.

P: Qual é o cargo que tem aqui neste setor?

R: Eu aqui sou responsável da sala do restaurante, faço toda a gestão quer de loja, quer de restaurante, faço formação também de alunos de algumas escolas.

P: Por falar em formação, costumam fazer formação conforme as necessidades ou são as pessoas responsáveis pela sua formação?

R: Há um bocadinho de cada coisa, muitas das vezes fazemos a formação em contexto de trabalho, a possibilidade de trabalhar com pessoas como o chefe estrela Michelin proporciona formação em contexto de trabalho embora também exista sempre uma formação em que a empresa fornece, para que nós também evoluamos e isso é importante, no caso dos vinhos, todas as pessoas aqui, quando há formação dos vinhos, a empresa faz questão que cozinha, sala, as próprias pessoas que estão no hotel, todas elas estejam englobadas no mundo que é sem dúvida a grande base de todo este projeto, é importante que as pessoas percebam, a importância que o nosso vinho tem e tem vindo a demonstrar a nível internacional.

P: Se falarmos em competências neste setor, quais são as que destaca em termos dos conhecimentos que a pessoa tem que ter?

R: Espírito crítico é super importante, o espírito crítico, saber o que está bem, o que está mal, que podemos fazer melhor, é super importante, são estes pormenores que fazem com que o cliente fique surpreendido ou dececionado, não é, são uns pormenores super importantes que é preciso ter. Falando numa coisa bastante básica, nos vinhos, as temperaturas é super importante. Dando um exemplo prático, de um espírito autocrítico, nos vinhos se a temperatura do vinho não está em condições é preciso saber dizer: não, não está em condições não vai . Depois, há coisas que se adquirem, há outras que se tem que estar muito dentro da pessoa, o saber receber, o saber estar com as pessoas, saber qual o tipo de pessoa que temos na frente, aqui apresentamos um sítio descontraído, um sítio no meio do campo, mas tentamos mostrar um pouco um clássico mas um clássico descontraído, tentar sempre disponibilizar

tudo, todo o nosso pacote. Nós temos aqui um pacote que a vinda ao restaurante implica também a visita à propriedade, a visita à adega, a prova dos vinhos, é uma coisa que tentamos levar o cliente a fazer, par nós podíamos dizer não é necessário, mas fazemos força para que as pessoas tirem um maior partido do que vêm fazer e tal como no hotel, o hotel é um hotel de experiências, no restaurante as pessoas tenham algo de diferente, não venham só para almoçar ou jantar mas também tenham algo acrescentado, passem connosco um tempo agradável.

P: Aqui neste setor como funciona o trabalho de equipa e a cooperação?

R: Aqui é um sítio onde a cooperação é super, super, importante, aqui nunca estamos fixos numa zona só, o dinamismo tem que ser quase global, há áreas em que é mais difícil serem mais dinâmicos excetuando a cozinha, áreas que têm as suas próprias fardas, estamos aqui de repente vamos para a rua acompanhar os clientes, tentamos sempre que o cliente nunca esteja sozinho. O cliente nunca pode estar à nossa espera, alguém tem que estar lá sempre.

P: Conhecem os objetivos gerais da empresa? As suas metas?

R: Sim.

P: Há uma boa comunicação entre a direção e a equipa de trabalho?

R: Muito próxima.

P: O que acha disso? Vê vantagens ou desvantagens?

R: Eu tiro as vantagens, tiro mais vantagens porque a dificuldade por vezes de nós chegarmos às direções das empresas , quando digo nós, digo, do escalão mais baixo até ao escalão mais alto, há sempre dificuldades dos escalão mais baixo chegar aos ideais da empresa, esta proximidade com a administração torna isso mais fácil, as pessoas percebem muito melhor qual o objetivo da empresa é obvio que, não é um livro aberto total mas todas as pessoas desde agricultura ,cozinha, todas as pessoas tem noção de qual é o caminho do projeto que é perfeição, perfeição e qualidade, têm sido sempre as palavras mais usadas, têm sido mesmo a qualidade, o bem estar de todos nós é super importante.

P: Sente que tem cada vez mais responsabilidades no seu cargo?

R: Sim, sim há confiança no nosso trabalho a empresa confia em nós e isso é bom, é sinal que aquilo que fazemos agrada.

## Entrevista ao Guia das Visitas

P: Vamos falar das competências do guia, quais as que considera mais importantes?

R: As línguas são importantes, cada vez mais estamos a receber pessoas das mais variadas nacionalidades, embora o Inglês continue a ser o predominante, o cliente sai satisfeito, a forma de comunicar tem que ser bem clara, a informação correta é muito importante e depois aí, de acordo com a pessoa que temos. Em cada visita não existem, nunca queremos ter uma fórmula de visita, não queremos ter fórmulas. Há pessoas que querem adquirir mais conhecimentos no domínio dos azeites, outros das áreas envolventes na sua globalidade mas toda esta informação é dada ao cliente, depois desta informação dada o cliente faz uma seleção da informação que pretende aprofundar. Tentamos que haja uma comunicação, não apenas nós a descargarmos a nossa informação, mas queremos também que haja um feedback do cliente imediato para conseguirmos perceber qual a informação que ele pretende, é obvio que também temos pessoas que querem perceber, querem ouvir, mas temos que levar o cliente a solicitá-lo, depende também dos times, temos dias com times mais curtos e outros mais longos é muitas vezes com essa gestão que se depara um guia turístico.

P: Dentro das atividades de enoturismo, o que é que oferecem?

R: De enoturismo temos a possibilidade de terem provas específicas em que a aprendizagem é maior, temos provas de vinhos específicas, por vezes colocamos vinhos internacionais, para perceberem quais as diferenças, depois temos atividades como se elabora um vinho lotes de experiências que são feitas com o nosso enólogo, logo torna a coisa mais, um enoturismo mais puro porque temos alguém que realmente trabalha o vinho que sabe bem o que é, a criação de um vinho, além de partilhar conhecimentos, partilha conhecimentos práticos que é muito importante para as pessoas, além de nós estarmos a falar se calhar quando chegamos à prática de como se faz um vinho, em tempo de vindima também é possível receber a uva, o turismo também está bastante presente no nosso tempo de vindima, tentamos mostrar mesmo como fazemos os nossos vinhos, é obvio que há o rigor, há o trabalho dia a dia, ali tentamos resumir de como é feito o nosso vinho, nunca quisemos esconder, não há segredo, é tudo muito claro, é com trabalho, dedicação e é diariamente que se faz o vinho, não é apenas na altura de vindima e na altura de engarrafar é importante o trabalho intermédio.

P: E para além da visita à adega, a loja, o restaurante que outras atividades de enoturismo?

R: A coudelaria, há inúmeras possibilidades de trabalhar com o enoturismo, com o hotel temos uma particularidade de experiências, no enoturismo as pessoas vem para ficar 2 horas no hotel no mínimo 2 dias. No enoturismo para o tempo que as pessoas têm temos que ter um standart para que as coisas funcionem. Temos pessoas que vão visitar as nossas culturas, outras que vão ver como funciona a adega, o restaurante para virem degustar, na coudelaria temos cavalos para turismo.

P: Voltando outra vez à parte dos recursos humanos e o relacionamento com a direção costumam partilhar os sucessos da empresa, as vossas ansiedades, à colaboração?

R: Aqui administração e colaboradores há muita ligação, logo quando há algo somos os primeiros a saber é importante para que as coisas se desenvolvam.

P: conhece os objetivos da empresa, quais são?

R: Acima de tudo satisfazer os nossos clientes e fazer um serviço com qualidade, penso que devemos fazer sempre o melhor para que tudo corra bem.

P: Dão-lhe cada vez mais responsabilidades?

R: Sinto que sim, trabalhamos para isso e sentimo-nos bem pelo reconhecimento do nosso trabalho.

Obrigado pela sua colaboração.

## Anexo III- Matriz da Análise de Conteúdo

### Análise de Conteúdo – Matriz

Entrevistado: Membro da Direção da Empresa (E1)

Local da entrevista: Hotel da empresa

Duração: 20 minutos

<b>Categorias</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores / Unidades de Registro</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Identificação do Entrevistado	Género	Masculino	
	Idade	26 anos	
	Habilitações académicas	Licenciatura	
	Profissão	Gestor	
<b>Apresentação e História da Empresa</b>	Espaço antes do surgimento da empresa	Uma casa de família	“Neste espaço só havia a casa da família que se vê logo à entrada.”
	Motivação da sua criação	Diferenciação	“um sonho que a família tinha, queria fazer algo de diferente”
<b>Unidades de Negócio</b>	Setor agrícola	vinha	“nós temos desde a vinha ao restaurante, a loja, aqui o hotel e tudo o que está ligado à adega, e na parte do enoturismo propriamente dito temos as visitas e a prova dos vinhos, a garrafeira não está cá.”
	Adega	produção de vinho	
	Hotel e Restaurante	Serviços e loja	
	Enoturismo	visitas e prova dos vinhos	
<b>Estrutura Organizacional da empresa</b>	Organograma, Setores e cargos		“Aqui não tenho o desenho mas basicamente temos os membros da direção e depois os vários setores propriamente ditos que eu já falei há pouco.”
	Comunicação	Ordens de serviço	“Emitimos sempre ordens de serviço”

	Valores da empresa	Respeito Qualidade Satisfação dos clientes	“Sempre preservámos o respeito por tudo o que nos envolve e a qualidade dos nossos produtos e serviços, queremos sempre a satisfação dos nossos clientes, isso é essencial.”
<b>Caraterização dos Recursos Humanos</b>	Nº de colaboradores	30	“Temos neste momento à volta de 30 pessoas, mais ou menos, mas na época das vindimas temos mais.”
	Nível etário médio dos colaboradores	22 -40 Anos de idade	“Mais ou menos entre os 22 e os 34, 40 anos.”
	Qualificação	(foi preenchido um quadro)	
	Formação Profissional	Interna Externa	“Fazemos alguma formação cá e também fora.”
	Avaliação de desempenho	Em reunião com apenas partilha de opinião	“Avaliação desse tipo escrita em papel não, mas às vezes reunimos e falamos sobre isso.”
	Sistema de remuneração	Por função	“Cada pessoa recebe de forma diferente, depende do que faz.”
<b>Recursos Humanos</b>	Caraterização global	São adequados às necessidades	“considero que são os necessários e adequados àquilo que nós precisamos.”
	Problemas	Falta de qualificação	“principal problema que temos é a falta de pessoal qualificado na região”
	Desafios	Parcerias com empresas de formação	“Provavelmente teremos que arranjar parcerias com empresas de formação.”
	Importância da motivação dos colaboradores	Reconhecimento do trabalho conjunto	“Sempre que há uma publicação sobre a empresa, prémios, louvores, reportagens, reunimos e mostramos para, dessa forma, reconhecer-mos o trabalho e o contributo das pessoas e assim dar-lhes mais motivação.”

<b>Gestão de competências dos recursos humanos</b>	Plano de desenvolvimento de competências da empresa	(não está escrito um plano) Partilha de opiniões	“no início de cada ano fazemos uma reunião para falarmos sobre isso.”  “porque para satisfazeremos o cliente temos que desempenhar um trabalho de qualidade, até porque, só assim, a empresa pode ter também ela qualidade.”
<b>Cooperação</b>	Competitividade/qualidade dos RH  Partilha Comunicação Trabalho de equipa Interdisciplinaridade (interprofissões) Partilha de responsabilidades	Desenvolve a qualidade  Partilha de louvores  Comunicação e trabalho em equipa	“sempre que há uma publicação sobre a empresa, prémios, louvores...reunimos reconhecemos o trabalho e o contributo das pessoas para dar-lhes mais motivação”

## Análise de Conteúdo – Matriz

Entrevistado: Enólogo (E2)

Local da entrevista: Laboratório

Duração: entre 15 a 20 minutos

Categories	Subcategoria	Indicadores / Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Identificação do Entrevistado	Género	Masculino	
	Idade	37 anos	
	Habilitações académicas	Mestrado	
	Profissão	Enólogo	
<b>Competências Identificadas</b>	Saberes teóricos	Química Bioquímica Saber o ciclo da planta	“Precisa de uma boa base Química, Bioquímica” “saber o ciclo da planta, acho que isso também é importante”
	Saber-fazer	Saber lidar com a matéria-prima Participar nos trabalhos práticos Método Organização Ter os sentidos apurados	“não ter medo de meter as mãos na massa” “método” “Organização” “são os fundamentais para um enólogo e, claro, ter os sentidos apurados.
<b>Competências Identificadas</b>	Saber-fazer relacionais	Vontade Gostar daquilo que faz	“Vontade, acima de tudo muita vontade” “gostar daquilo que faz”
	Saber-fazer sociais e	Boa comunicação Respeito Bom ambiente de trabalho	“quando há uma boa comunicação e respeito consegue-se fazer tudo”
<b>Cooperação</b>	Partilha	Comunicação	“uma boa comunicação, comunicação e respeito”
	Comunicação Trabalho de equipa Interdisciplinaridade (interprofissões) Partilha de responsabilidades	Partilha de responsabilidades	Vê vantagens no aumento das suas responsabilidades? “claro que sim”

## Análise de Conteúdo – Matriz

Entrevistado: Responsável pelo restaurante(E3) Local da entrevista: Sala de repouso no restaurante Duração: entre 20 a 30 minutos

<b>Categorias</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores / Unidades de Registro</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Identificação do Entrevistado	Género	Masculino	
	Idade	30 anos	
	Habilidades académicas	Licenciatura	
	Profissão	Responsável restaurante	
<b>Competências Identificadas</b>	Saberes teóricos	Línguas Estrangeiras	“são os pormenores que fazem com que o cliente fique surpreendido ou dececionado”
	Saber-fazer	Capacidade de organização	“saber o que está bem e o que está mal”
		Retidão	“as pessoas passem connosco um tempo agradável”
	Saber-fazer sociais e relacionais	Saber receber	“saber qual o tipo de pessoa que temos na frente”
		Saber estar com as pessoas	“se um vinho não está em condições é preciso dizer, não, não vai para a mesa”
		Espírito crítico	“a empresa fornece formação... para que nós evoluamos, isso é importante”
	<b>Competências Identificadas</b>	Saber-fazer sociais e relacionais	Gosto pela aprendizagem
Satisfação do cliente			“fazemos força para que as pessoas tirem o melhor partido do que vêm fazer”
		Espírito de equipa	“a cooperação é super, super importante”

<p><b>Cooperação</b></p>	<p>Partilha Comunicação Trabalho de equipa Interdisciplinaridade (interprofissões) Partilha de responsabilidades</p>	<p>Trabalho de equipa Interdisciplinaridade(inter- Profissões) Partilha de responsabilidades</p>	<p>“Aqui é um sítio onde a cooperação é super, super, importante...o dinamismo tem que ser quase global” “há sempre dificuldades dos escalões mais baixos chegar aos ideias da empresa, esta proximidade com a administração torna isso mais fácil” “há confiança no nosso trabalho a empresa confia em nós e isso é bom”</p>
--------------------------	--	--	---

## Análise de Conteúdo – Matriz

Entrevistado: Guia das visitas(E4)

Local da entrevista: Sala de repouso no restaurante

Duração: entre 20 a 30 minutos

<b>Categorias</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores / Unidades de Registro</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Identificação do Entrevistado	Género	Masculino	
	Idade	30 anos	
	Habilitações académicas	Licenciatura	
	Profissão	Guia de visitas	
<b>Competências Identificadas</b>	Saberes teóricos	Línguas estrangeiras	“tentamos que haja comunicação, não apenas descarregamos informação”
	Saber-fazer	Conhecer as características da comunicação	“ a forma de comunicar tem de ser bem clara”
		Comunicar de forma clara	“ a informação correta é muito importante”
	Saber-fazer sociais e relacionais	Estar bem informado	“...depois aí de acordo com a pessoa que temos”
		Capacidade de adaptação	“não queremos ter uma fórmula de visita” “não queremos fórmulas”
	Saber-fazer sociais e relacionais	Capacidade de inovação	“queremos também que haja “um feedback do cliente”
		Capacidade de interação	“depende dos times, é também com essa gestão que se depara um guia turístico”
	Saber-fazer sociais e relacionais	Saber gerir o tempo	“...conseguirmos perceber qual a informação que o cliente pretende”
		Estar atento ao outro	“de acordo com a pessoa que temos” “não queremos ter fórmulas”
	Saber-fazer sociais e relacionais	Saber decidir	“ a forma de comunicar” “haja um feedback”
Empatia			

<b>Cooperação</b>	Partilha Comunicação Trabalho de equipa Interdisciplinaridade (in terprofissões) Partilha de responsabilidades	Partilha Comunicação Trabalho de equipa Interdisciplinaridade (interdisciplinaridade)	“aqui administração e colaboradores há uma ligação, logo quando há algo somos os primeiros a saber é importante para que as coisas se desenvolvam”
-------------------	---	---	--