

Desenvolvimento de competências comportamentais e o impacto na gestão de empresas

BRUNO DIOGO DINIS LEITÃO
(Licenciado em Engenharia Alimentar)

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientador:

Doutor Constantino Dias Teixeira

Júri:

Presidente: Doutor António João Pina da Costa Feliciano Abreu

Vogais:

Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares

Doutor Constantino Dias Teixeira

Dezembro de 2024

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Desenvolvimento de competências comportamentais e o impacto na gestão de empresas

BRUNO DIOGO DINIS LEITAO

(Licenciado em Engenharia Alimentar)

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientador:

Doutor Constantino Dias Teixeira
Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Politécnico de Lisboa

Júri:

Presidente: Doutor António João Pina da Costa Feliciano Abreu
Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Politécnico de Lisboa

Vogais:

Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares
Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa

Doutor Constantino Dias Teixeira
Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Politécnico de Lisboa

Dezembro de 2024

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação não teria sido possível sem o apoio, incentivo e colaboração de várias pessoas e instituições, às quais expresso a minha mais sincera gratidão.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Doutor Constantino Teixeira, pelo seu acompanhamento, pelas valiosas sugestões e pela partilha do seu vasto conhecimento, que contribuíram decisivamente para o desenvolvimento deste trabalho.

A minha mais profunda gratidão vai para a Joana, pelo carinho, paciência e pela força incansável que me deu ao longo deste percurso. A sua compreensão e motivação, especialmente nos momentos de maior dificuldade, foram fundamentais para que pudesse superar os desafios e alcançar esta meta. Sem o seu apoio, esta dissertação não teria sido possível.

Agradeço também aos meus colegas e amigos, em particular ao Pedro, ao João Bernardo e ao João Santos, que, por diferentes motivos e de diferentes formas, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

À minha família, agradeço o apoio constante ao longo do meu percurso académico, em especial aos meus pais e irmãos, pela confiança e incentivo.

Gostaria ainda de expressar a minha gratidão a todas as minhas equipas, aos meus chefes e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta dissertação.

E, por fim, ao Rodrigo, o projeto que maior alegria nos trará nos próximos anos.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Declaração de integridade

Declaro que esta dissertação é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes listadas nas referências bibliográficas foram consultadas e estão devidamente mencionadas no texto. Mais declaro que todas as referências científicas e técnicas relevantes para o desenvolvimento do trabalho estão devidamente citadas e constam das referências bibliográficas.

O autor

Bruno Leitão

Lisboa, ..18.. de ..dezembro.. de ..2024

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Este trabalho investiga a influência das competências comportamentais, ou *soft skills*, no mercado de trabalho, comparando o setor privado do retalho e o setor público da saúde. A escolha deste tema reflete o reconhecimento crescente da importância destas competências no desenvolvimento organizacional.

A pesquisa foi realizada com base numa multinacional de retalho, “Privado, Lda”, e num hospital público na região de Lisboa, no qual se evidencia a escassez de investimento em práticas de desenvolvimento comportamental.

O estudo analisa como é que a evolução tecnológica impactou o desenvolvimento de novos perfis profissionais e as variações nas práticas de desenvolvimento entre os setores. A metodologia adotada inclui um estudo de caso, com um inquérito a 25 colaboradores de cada setor, para avaliar a valorização das *soft skills*, bem como o impacto de políticas de desenvolvimento de liderança e satisfação no local de trabalho na motivação e retenção de talento.

Os resultados indicam que o investimento em formação está positivamente correlacionado com a retenção de talento, sendo mais significativo no setor privado ($\rho = 0,657$) em comparação ao setor público ($\rho = 0,492$). No setor privado, 43,11% da variação na retenção de talento é explicada pela formação, enquanto no público, esse valor é de 24,19%. Além disso, o investimento em satisfação no trabalho impacta o compromisso dos colaboradores, com correlações mais fortes no setor privado ($\rho = 0,629$), enquanto no setor público, a correlação é baixa ($\rho = 0,094$). O impacto da liderança e do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho também se destaca, com correlações mais robustas no setor privado ($\rho = 0,820$) em relação ao público ($\rho = 0,703$).

Os resultados destacam que o setor privado é mais maduro em termos de métodos e programas de formação, salientando a importância do desenvolvimento de competências comportamentais para aumentar a motivação e a retenção de talentos.

Palavras-chave:

Soft-Skills | Desenvolvimento de Competências | Evolução de Perfis de Referência | Gestão de Recursos-Humano

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

This study investigates the influence of soft skills, in the labor market, comparing the private retail sector and the public health sector. The choice of this topic reflects the growing recognition of the importance of these competencies in organizational development.

The research was conducted based on a retail multinational, “Privado, Lda,” and a public hospital in the Lisbon region, where a lack of investment in behavioral development practices is evident.

The study analyzes how technological evolution has impacted the development of new professional profiles and the variations in development practices between the sectors. The methodology adopted includes a case study, with a survey of 25 employees from each sector, to assess the value placed on soft skills, as well as the impact of leadership development policies and workplace satisfaction on motivation and talent retention.

The results indicate that investment in training is positively correlated with talent retention, being more significant in the private sector ($\rho = 0.657$) compared to the public sector ($\rho = 0.492$). In the private sector, 43.11% of the variation in talent retention is explained by training, while in the public sector, this value is 24.19%. Additionally, investment in job satisfaction impacts employee commitment, with stronger correlations in the private sector ($\rho = 0.629$), while in the public sector, the correlation is low ($\rho = 0.094$). The impact of leadership and work-life balance is also noteworthy, with stronger correlations in the private sector ($\rho = 0.820$) compared to the public sector ($\rho = 0.703$).

The results highlight that the private sector is more mature in terms of training methods and programs, emphasizing the importance of developing behavioral competencies to enhance motivation and talent retention.

Keywords:

Soft-Skills | Skills Development | Evolution of Reference Profiles | Human resource Management

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ASS	ASSISTENTE
CAE	CÓDIGO DE ATIVIDADE ECONÓMICA
CCA	CONSELHO DE COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO
CL	CHEFE DE LOJA
CS	CHEFE DE SECÇÃO
GROW	OBJETIVO, REALIDADE, OPÇÕES, VONTADE
IE	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
P.A.C.	PLANO DE AVALIAÇÃO DE COLABORADORES
P.A.F.	PLANO ANUAL DE FORMAÇÃO
P.F.I.	PLANO DE FORMAÇÃO INICIAL
QI	QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA
SIADAP	SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
SMART	ESPECÍFICO, MENSURÁVEL, ATINGÍVEL, REALISTA, DEFINIDO NO TEMPO
UFS	UNIDADE DE SAÚDE FAMILIAR
VAB	VALOR ACRESCENTADO BRUTO
WLB	EQUILIBRIO ENTRE A VIDA E O TRABALHO

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	V
ABSTRACT	VII
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	IX
ÍNDICE	XI
LISTA DE FIGURAS	XIII
LISTA DE TABELAS	XV
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 MOTIVAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	2
1.2 OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	2
1.2.1 <i>Objetivos</i>	2
1.2.2 <i>Questões de investigação</i>	3
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	3
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	5
2.1.1 <i>Definição de competência</i>	8
2.2 HARD SKILLS.....	11
2.2.1 <i>Caracterização de hard skills</i>	11
2.3 SOFT SKILLS	12
2.3.1 <i>Caracterização de soft skills</i>	13
2.3.2 <i>O capital humano e psicológico</i>	13
2.4 RELAÇÃO ENTRE SOFT SKILLS E HARD SKILLS	15
2.5 MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	17
2.5.1 <i>Coaching</i>	17
2.5.2 <i>Mentoring</i>	19
2.5.3 <i>Organização e gestão de tempo</i>	19
2.5.4 <i>Comunicação Interpessoal</i>	20
2.5.5 <i>Inteligência Emocional</i>	22
2.5.6 <i>Gestão da carreira</i>	23
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 METODOLOGIA APLICADA.....	27

3.2	TEORIA BASE AO CASO DE ESTUDO.....	28
3.3	QUESTÕES DE PARTIDA E OBJETIVOS	29
4	CASO DE ESTUDO	31
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA PRIVADA	31
4.1.1	<i>História da empresa privada</i>	<i>31</i>
4.1.2	<i>Dados da evolução tecnológico e impacto nas tarefas</i>	<i>32</i>
4.1.3	<i>Métodos de formação no setor privado</i>	<i>37</i>
4.1.4	<i>Métodos e modelo de avaliação</i>	<i>39</i>
4.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO DA SAÚDE	41
4.2.1	<i>O porquê da análise ao setor público da saúde</i>	<i>41</i>
4.2.2	<i>Métodos de formação no setor público</i>	<i>43</i>
4.2.3	<i>Métodos e modelo de avaliação no setor público da saúde</i>	<i>43</i>
4.3	ANÁLISE DOS DIFERENTES MÉTODOS E MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	46
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
5.1	AMOSTRAS E RESPECTIVA ANÁLISE DEMOGRÁFICA	47
5.2	RESULTADOS DO INQUÉRITO	50
5.2.1	<i>Impacto do investimento em formação e desenvolvimento de competências na retenção e compromisso dos colaboradores.....</i>	<i>51</i>
5.2.2	<i>Impacto do investimento em satisfação no local de trabalho no compromisso dos colaboradores</i>	<i>54</i>
5.2.3	<i>Impacto da liderança e equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (WLB) na motivação dos colaboradores.....</i>	<i>57</i>
6	CONCLUSÕES	61
6.1	LIMITAÇÕES.....	63
6.2	FUTURAS PISTAS DE INVESTIGAÇÃO.....	64
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
	ANEXOS.....	69
	ANEXO I – PERFIS DE REFERÊNCIA INTERNACIONAIS DA EMPRESA PRIVADA	69
	ANEXO II – INQUÉRITO	72
	ANEXO III – ANÁLISE ESTATÍSTICA DO INQUÉRITO	79

Lista de figuras

FIGURA 2.1 - AS QUATRO FIGURAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.	7
FIGURA 2.2 - INTERLIGAÇÃO DE VÁRIAS VERTENTES DE COMPETÊNCIA.	9
FIGURA 2.3 - REPRESENTAÇÃO DA ANALOGIA DO ÍCEBERGUE.	10
FIGURA 2.4 - REPRESENTAÇÃO DA APORTAÇÃO DE VALOR DO INDIVÍDUO PARA UMA EMPRESA.	14
FIGURA 2.5 - COMPETÊNCIAS BASE À IE.	22
FIGURA 4.1 - EVOLUÇÃO DA EMPRESA PRIVADA EM PORTUGAL.	32
FIGURA 4.2 - EVOLUÇÃO DO PERFIL DE REFERÊNCIA PARA ASSISTENTE (ASS).	35
FIGURA 4.3 - EVOLUÇÃO DO PERFIL DE REFERÊNCIA PARA CHEFE DE SECÇÃO (CS).	36
FIGURA 4.4 - EVOLUÇÃO DO PERFIL PARA CHEFE DE LOJA (CL).	37
FIGURA 4.5 - CICLO DE GESTÃO DE TALENTO IMPLEMENTADO PELA EMPRESA PRIVADA.	39
FIGURA 4.6 - CICLO DE AVALIAÇÃO IMPLEMENTADO NO HOSPITAL PÚBLICO.	44
FIGURA 5.1 - GRÁFICO RELATIVO À IDADE DOS INQUIRIDOS NAS DIFERENTES AMOSTRAS.	48
FIGURA 5.2 - GRÁFICO REFERENTE AO GÉNERO DOS INQUIRIDOS NAS DIFERENTES AMOSTRAS.	48
FIGURA 5.3 - GRÁFICO REFERENTE ÀS HORAS DE FORMAÇÃO ALOCADAS NAS DIFERENTES AMOSTRAS.	49
FIGURA 5.4 - ANTIGUIDADE DOS TRABALHADORES NAS EMPRESAS EM ANOS.	49
FIGURA 5.5 - ANTIGUIDADE DOS TRABALHADORES NA MESMA FUNÇÃO EM ANOS.	50

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

TABELA 2.1 - CARACTERÍSTICAS QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO.....	8
TABELA 2.2 - TIPOLOGIAS DAS COMPETÊNCIAS	17
TABELA 4.1 - PROCESSOS OTIMIZADOS AO LONGO DAS ÚLTIMAS DÉCADAS NA EMPRESA PRIVADA.	33
TABELA 4.2 - NOVAS RESPONSABILIDADES OPERACIONAIS.....	34
TABELA 4.3 - VALOR ACRESCENTADO BRUTO DAS EMPRESAS EM PORTUGAL.....	41
TABELA 4.4 - OBJETIVOS INDIVIDUAIS DEFINIDOS PELO CCA PARA AS FUNÇÕES DE ENFERMEIRO E ENFERMEIROS ESPECIALISTAS.	45
TABELA 4.5 - OBJETIVOS INDIVIDUAIS DEFINIDOS PELO CCA PARA AS FUNÇÕES DE ENFERMEIRO-GESTOR.	45
TABELA 5.1 - ANÁLISE T-STUDENT PARA O ESTUDO DAS VARIÁVEIS B E C.....	51
TABELA 5.2 – DADOS RELATIVOS À CORRELAÇÃO ENTRE AS AMOSTRAS B E C.....	52
TABELA 5.3 - ANOVA DAS VARIÁVEIS B E C CORRESPONDENTES AO SETOR PÚBLICO.....	52
TABELA 5.4 - CONTINUAÇÃO DA ANOVA DAS VARIÁVEIS B E C CORRESPONDENTES AO SETOR PÚBLICO.	53
TABELA 5.5 - ANOVA DAS VARIÁVEIS B E C CORRESPONDENTES AO SETOR PRIVADO.	53
TABELA 5.6 - ANÁLISE T-STUDENT PARA O ESTUDO DAS VARIÁVEIS A E C.....	55
TABELA 5.7 - DADOS RELATIVOS À CORRELAÇÃO ENTRE AS AMOSTRAS A E C.....	55
TABELA 5.8 - ANOVA DAS VARIÁVEIS A E C CORRESPONDENTES AO SETOR PÚBLICO.....	56
TABELA 5.9 - ANOVA DAS VARIÁVEIS A E C CORRESPONDENTES AO SETOR PRIVADO.	56
TABELA 5.10 - ANÁLISE T-STUDENT PARA O ESTUDO DAS VARIÁVEIS D E C.....	58
TABELA 5.11 - DADOS RELATIVOS À CORRELAÇÃO ENTRE AS AMOSTRAS D E C.	58
TABELA 5.12 - ANOVA DAS VARIÁVEIS D E C CORRESPONDENTES AO SETOR PÚBLICO.	59
TABELA 5.13 - ANOVA DAS VARIÁVEIS D E C CORRESPONDENTES AO SETOR PRIVADO.	60

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1 Introdução

Tendo como tema o “Desenvolvimento de competências comportamentais e o impacto na gestão das empresas”, este trabalho procura explicar o investimento realizado pelas empresas ao nível das políticas de formação e avaliação dos colaboradores.

Embora as competências sociais e comportamentais sejam muito trabalhadas no âmbito dos recursos humanos e na gestão de empresas, estas estão presentes e são transversais a qualquer área de trabalho. O défice de competências no mercado de trabalho é um dos fatores pelos quais a retenção de talento é um foco para as empresas. A escassez de talento leva a uma política de contratação externa – o *Head-Hunting* – que resulta num custo e num adiamento de objetivos pela falta de experiência ou conhecimento, que está garantido quando se consegue a continuidade do talento interno nas empresas.

A pressão colocada ao departamento de recursos humanos tem vindo assim a aumentar e é justificada pela globalização, pela atratividade dos mercados externos e pelo desenvolvimento tecnológico que obriga a uma atualização e renovação das funções e dos perfis para os respetivos trabalhos.

É com base na evolução tecnológica que essa pressão sobre os perfis de referência se faz sentir de maneira mais intensa. Isso ocorre porque a rapidez da disrupção tecnológica faz com que os conhecimentos atuais sobre os sistemas se tornem rapidamente obsoletos.

Esses fatores acarretam uma maior responsabilidade em relação às competências comportamentais e sociais, como comunicação, empatia, liderança e adaptabilidade, que são fundamentais para promover um ambiente de trabalho saudável, motivar os colaboradores, garantir a retenção de talento e assegurar uma forte adaptação às adversidades e à disrupção.

1.1 *Motivação e contextualização da dissertação*

A escolha deste tema deve-se ao interesse em estudar a influência das competências comportamentais no mercado de trabalho e dar a conhecer as mais utilizadas técnicas de desenvolvimento em dois diferentes setores – no setor privado do retalho e no setor público da saúde.

Este estudo visa analisar o impacto do desenvolvimento das *soft skills* na gestão de empresas, comparando o setor público da saúde com o setor privado do retalho. A “Privado, Lda”, uma multinacional com mais de 25 anos de presença em Portugal, será utilizada como exemplo representativo do setor privado, sendo reconhecida pelo investimento significativo em formação e desenvolvimento de colaboradores.

No setor público da saúde, a análise será focada em uma unidade de saúde familiar pública, especificamente um hospital, que enfrenta diariamente os desafios relacionados à valorização das competências comportamentais, devido ao fraco investimento e à escassez de desenvolvimento de *soft skills* entre os seus profissionais.

Apesar do reconhecimento crescente da importância destas competências, observa-se que as práticas de formação e desenvolvimento de *soft skills* no setor público da saúde permanecem menos dinâmicas e mais limitadas, o que justifica a necessidade de investigar as diferenças entre ambos os setores.

1.2 *Objetivos e questões de investigação*

1.2.1 *Objetivos*

É objetivo primordial deste trabalho compreender e analisar a forma como o desenvolvimento tecnológico teve e ainda tem impacto no surgimento de novos perfis de referência que ocorrem no dia-a-dia empresarial. Ao longo da dissertação, também se entendem as diferenças entre o mercado de trabalho público e privado, no que respeita à valorização e utilização de técnicas de *soft skills*.

Outro dos objetivos deste trabalho é compreender como varia a motivação e a retenção de talento empresarial, tendo em consideração o investimento realizado em formação, satisfação nos locais de trabalho, liderança e equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho nos dois setores. E ainda propor recomendações para a melhoria das práticas de desenvolvimento de competências.

1.2.2 Questões de investigação

É a partir de uma abordagem comparativa entre as diferentes realidades presentes no setor público da saúde e o setor privado do retalho que se consegue responder às questões de partida deste projeto:

Como é que a evolução tecnológica tem moldado os novos perfis profissionais no mercado de trabalho?

Quais são as práticas de desenvolvimento e as principais diferenças nas abordagens de desenvolvimento de competências comportamentais entre os setores público e privado?

Como é que o investimento em formação e desenvolvimento de competências comportamentais impacta a retenção e o compromisso dos colaboradores nos setores público e privado?

O investimento realizado em satisfação no local de trabalho tem impacto direto e positivo no compromisso dos colaboradores?

No setor público e privado, as características sociais, tais como a liderança, a comunicação ou o equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, têm impacto positivo e direto na motivação dos colaboradores?

1.3 Estrutura da dissertação

Num primeiro capítulo, é realizada uma abordagem introdutória à investigação desenvolvida, procurando chamar a atenção para a problemática das baixas competências sociais e para o impacto no mercado de trabalho. São ainda explicadas as razões deste tema, bem como os objetivos propostos e a estrutura da dissertação.

Segue-se um segundo capítulo onde é realizada uma revisão de literatura que expressa os principais conteúdos teóricos abordados. Abordam-se os conceitos de competência, *hard* e *soft skills*, assim como os métodos atuais utilizados para o desenvolvimento de competências e o impacto que estes têm no mercado laboral.

No terceiro capítulo desta dissertação, é apresentada a metodologia do projeto e justificado o motivo pelo qual se recorreu a um caso de estudo, com recurso a um questionário com duas amostras, cada uma representada por 25 colaboradores do setor da saúde e do retalho alimentar.

No capítulo seguinte, apresenta-se um caso real de uma empresa que opera na área do retalho e cuja preocupação com o desenvolvimento de competências sociais tem vindo a aumentar nos últimos anos. Ainda neste capítulo, é analisado o impacto que as novas

tecnologias tiveram nas tarefas ao longo do tempo, obrigando a um desenvolvimento de novos perfis de referência, nomeadamente para os cargos de gestão operacional da empresa.

São também apresentadas as técnicas utilizadas atualmente pela empresa privada no setor do retalho no que respeita ao desenvolvimento de competências.

No caso de estudo, é também analisado um caso real na UFS – Hospitalar, demonstrando como são desenvolvidas as equipas operacionais de enfermagem do hospital e as técnicas utilizadas, permitindo assim realizar comparações entre ambos os universos, público e privado.

Os resultados do inquérito estão expressos e elucidados no quinto capítulo desta dissertação – a discussão de resultados.

Por fim, surge o último capítulo onde são sumarizadas as conclusões do trabalho realizado, limitações do estudo e ainda as previsões de futuros trabalhos que possam ser úteis para a evolução do tema e para o desenvolvimento nacional no que diz respeito às competências sociais da população.

2 Revisão da Literatura

2.1 A gestão de recursos humanos

O mercado de trabalho procura a excelência, algo que todas as empresas pretendem atingir. Para isso, a exigência com os seus recursos humanos apresenta-se num nível elevado, o que se traduz numa necessidade de formação para a aquisição de competências transversais. É neste sentido que as empresas mais competitivas fomentam constantemente uma política de formação, avaliação e *feedback* (Jassel, 2019).

No passado, as condições eram diferentes das atuais no contexto social, tecnológico e laboral. A resistência ao stress ou até mesmo a necessidade dos trabalhadores de se adaptarem à mudança era menor, existindo uma maior estabilidade do que a que hoje se verifica. Assim, é urgente reverter a mentalidade de muitas chefias e colaboradores ativos, que provêm de uma geração cuja performance se concentrava apenas no “saber-fazer”. A excelência profissional passa também, e cada vez mais, pelo chamado “saber-ser e estar” devendo existir um complemento entre as características técnicas e comportamentais dos trabalhadores (Almeida & Rebelo, 2011).

A revolução 4.0 trouxe consigo novas formas de produção de riqueza, muito voltadas à inovação, à disrupção, mas com impacto significativo no mercado de trabalho, com milhões de empregos a desaparecerem simultaneamente com o surgimento de novas empresas que, a partir de um número mais reduzido de funcionários, alcançam melhores resultados, fruto da tecnologia e da inovação (Devezas, Leitão, & Sarygulov, 2017).

Este novo contexto obriga a uma clara reforma dos perfis de emprego, assim como das competências exigidas em diversos setores, sendo importante a transformação e a adaptação dos recursos humanos. Realizando-se a partir do desenvolvimento de recursos atuais e com grandes alterações nos processos de formação de futuros colaboradores (Ejsmont, 2021).

O agente nas empresas que desempenha um papel fulcral ao nível do desenvolvimento dos colaboradores é o departamento de recursos humanos. A gestão de recursos humanos

tem um papel cada vez mais importante no desenvolvimento das organizações, sendo até considerada como um dos recursos mais importantes no século XXI (Antunes & Cunha, 2014).

Vários autores, como Bilhim, referem que o bem mais valioso das organizações são as pessoas e são estas que individualmente e coletivamente criam valor para a empresa. A função da gestão de recursos humanos nasce para estudar o que pode ou deve ser feito para tornar o trabalhador mais produtivo e mais satisfeito (Bilhim, 2007).

Este departamento tem como objetivo ajudar a organização a atingir os objetivos propostos, a utilizar com eficácia as qualificações e habilidades das pessoas para funções concordantes com as mesmas, a promover a organização, formação e motivação dos funcionários e também a proporcionar um bom ambiente laboral (Ivancevich, 2008).

Ao longo dos anos, a gestão de recursos humanos tornou-se numa ciência fundamental à gestão das empresas, passando por este saber a gestão das pessoas, a gestão da satisfação e, com isto, a retenção de talento empresarial. Tornou-se um autêntico pilar estratégico das empresas, levando as organizações a fazerem enormes investimentos para fazer face aos desafios da competitividade no mercado de trabalho atual (Mota e Cordeiro, 2015).

Segundo Dessler (2017), a gestão de recursos humanos não é apenas uma função administrativa, é uma estratégia crítica que impacta diretamente a produtividade e o sucesso organizacional. Esta abordagem demonstra a importância de um capital humano bem gerido e motivado, refletindo que a retenção e o desenvolvimento de talentos são essenciais para garantir a sustentabilidade competitiva das organizações. Perceber e analisar o capital humano das organizações é um dos fatores com maior importância para entender o desempenho dos indivíduos, podendo ser determinado pelas características pessoais, capacidades e competências que os sujeitos têm.

De acordo com Bilhim, as principais responsabilidades na gestão de recursos humanos passam pela seleção, avaliação de desempenho, gestão de sistemas de recompensas (retenção) e desenvolvimento ou formação dos colaboradores. A gestão de recursos humanos é responsável pelo planeamento, organização, liderança, retenção de talento e controlo do desempenho dos indivíduos face ao planeado (Bilhim, 2007).

Perceber e analisar o capital humano das organizações é um dos fatores com maior importância para entender o desempenho dos indivíduos, podendo ser determinado pelas características pessoais, capacidades e competências que os sujeitos têm.

A Figura 2.1, demonstra, segundo Bilhim, as principais funções da gestão de recursos humanos e a interligação entre as mesmas.

Figura 2.1 - As quatro figuras da Gestão de Recursos Humanos.



Fonte: Bilhim, 2007.

Segundo Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn (2008), a área dos Recursos Humanos representa, a partir das suas práticas diárias, o elo entre três elementos:

- A realidade envolvente (contexto social, político, económico e cultural);
- A organização e as suas particularidades;
- Os indivíduos e as suas características.

É a partir da análise e da ligação destes três elementos – os determinantes do comportamento – que é possível compreender e relacionar as atitudes e comportamentos com a performance do colaborador.

Diversas variantes têm impacto no crescimento e no desenvolvimento dos indivíduos, moldando a sua personalidade de acordo com fatores como a cultura, a classe social a que pertencem a família, os amigos, as instituições, as experiências pessoais e os conhecimentos adquiridos (Neves de Almeida, 2007).

Estes aspetos vão posteriormente influenciar os comportamentos, os valores, as crenças, as emoções, as competências e a motivação, demonstrando a forma como as *soft skills* têm uma enorme importância nos recursos humanos e na performance laboral.

Na Tabela 2.1, encontram-se as características que, segundo Neves de Almeida, influenciam o comportamento. Estas características são o primeiro passo para a definição de

uma competência. É o conjugar de diferentes valores, crenças, atitudes, emoções e habilidades que geram capacidade para ultrapassar desafios.

Tabela 2.1 - Características que influenciam o comportamento.

Emoções	São uma das principais variáveis de influência no comportamento humano e estão na base de conflitos da maior espécie. Condicionante do estado de espírito do indivíduo e que impacta diretamente a performance no curto prazo do indivíduo.
Competências	Capacidades para realizar algo, são função de aptidão e da formação.
Atitudes	São disposições, que resultam de opiniões em relação a pessoas, objetos, acontecimentos ou atributos.
Crenças	São como lentes que nos levam a escolher a forma como nos regemos, como analisamos uma situação ou até mesmo como nos comportamos.
Valores	Princípios relativos a coisas materiais que são significativas para nós e têm mecanismo de controlo a consciência.

Fonte: Neves de Almeida, 2007.

2.1.1 Definição de competência

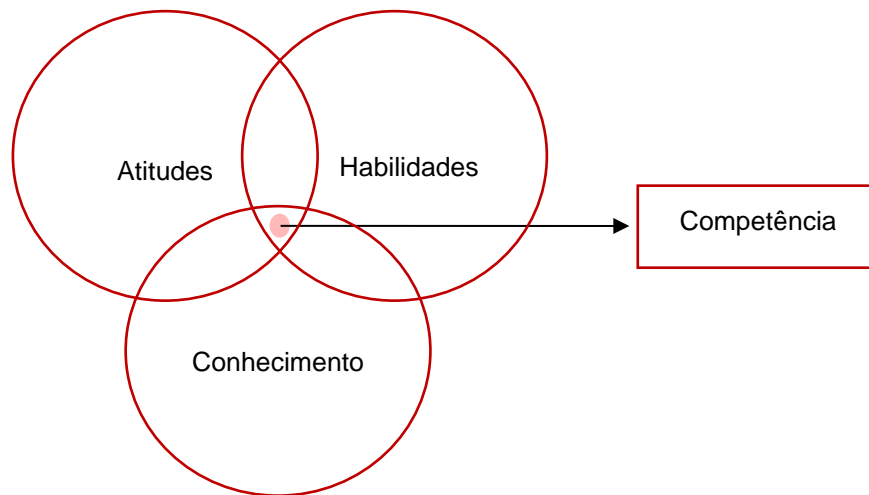
Foi no início dos anos 70 do século passado que o psicólogo David McClelland introduziu o conceito de competência. Este conceito teve vários significados, nomeadamente servia para adjectivar alguém que percebesse muito de um assunto e também para designar pessoas que realizassem um bom trabalho, daí a diferença entre habilidade e competências (Almeida & Rebelo, 2011).

Ao longo dos seus estudos, o mesmo psicólogo McClelland descobre que aquilo que distinguia os profissionais mais bem-sucedidos daqueles que eram apenas suficientemente bons para conservar o emprego eram as competências (Ramos & Bento, 2010). É a partir deste momento que a avaliação do quociente de inteligência (QI) e do currículo académico passa a não ser suficiente e abre-se a porta para integrar outro tipo de valências, no âmbito das ciências sociais, de forma a proporcionar elevada performance (Ramos & Bento, 2010).

Outra definição proposta para competência, segundo Camara (2017), é o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da empresa.

Numa abordagem simplista, as competências remetem-nos para um conjunto de recursos que integram os conhecimentos (saber-saber), as habilidades (saber-fazer) e as atitudes (saber-ser) úteis para os indivíduos desenvolverem as suas tarefas profissionais (Estudante, E. & Europass, 2015). A Figura 2.2, demonstra a interligação das várias vertentes de competência, segundo o Europass e Fórum Estudante.

Figura 2.2 - Interligação de várias vertentes de competência.



Fonte: Estudante, E. & Europass, 2015.

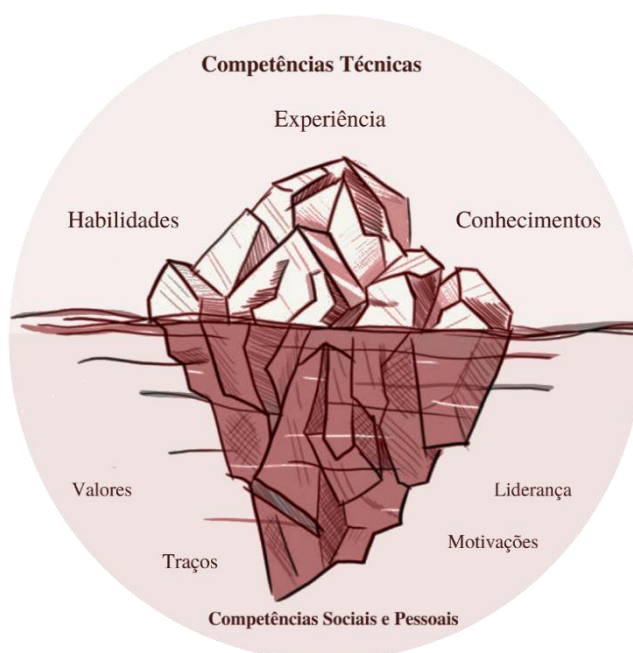
As competências são fundamentais para a avaliação do desempenho profissional, onde habilidades e conhecimentos técnicos são mobilizados para resolver problemas e melhorar o desempenho (Rodrigues, C., & Costa, A., 2018).

Para os colaboradores, a exigência de competências não é menor, antes pelo contrário. Estas, sejam elas pessoais ou técnicas, desenvolvem a atividade da empresa e contribuem para que a mesma demonstre valor acrescentado. São um fator essencial para a gestão de recursos humanos e para toda a envolvência, permitindo dar resposta aos desafios diários a partir da criatividade, capacidade de inovação ou flexibilidade dotada pelos colaboradores (Camara, 2017).

A importância de uma gestão eficaz das competências não pode ser subestimada, uma vez que ela impacta diretamente a produtividade e a satisfação dos colaboradores (Leite & Martins, 2020).

A Figura 2.3, mostra uma analogia proposta por Mcber de um icebergue, cuja parte visível são as competências mais fáceis de observar e de desenvolver no dia a dia. A parte submersa são competências que se interligam com a personalidade, sendo características dificilmente suscetíveis à mudança.

Figura 2.3 - Representação da analogia do Icebergue.



Fonte: Adaptado de Ceitil (2016).

Spencer e Spencer (1993) propõem analisar-se esta analogia a partir de duas dimensões: a parte visível do icebergue corresponde à dimensão da performance, enquanto a parte inferior diz respeito às características das pessoas (Ceitil, 2016). As duas partes do icebergue formam o todo das competências e que justificam um desempenho de alta performance, acreditando-se que esses desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas (Ramos & Bento, 2010).

Neste seguimento, Ramos e Bento (2010) apresentam dois tipos de competências: as transversais e as específicas.

As competências transversais definem-se como capacidades que devem ser comuns ou transversais a vários contextos, e por isso, isentas de especificidades profissionais e situacionais. Para além disso, estas mesmas competências têm uma característica de transferibilidade, uma vez que são apreendidas em determinada atividade, mas podem ser utilizadas em outros contextos. Estamos perante competências comportamentais como a inteligência emocional, trabalho em equipa, comunicação ou resiliência (Ceitil, 2016).

As competências específicas, ao invés das transversais, estão diretamente relacionadas com a atividade profissional sendo hierarquizadas. São por norma componentes técnicas e instrumentais necessários para a prossecução de uma atividade. É de salientar também que estas duas competências devem estar devidamente interligadas em função do "seguimento dos objetivos organizacionais" e de modo a também acrescentar "valor ao indivíduo" (Ramos & Bento, 2010).

De uma forma generalista, podem então dividir-se as competências por dois grandes grupos, as *hard skills* e as *soft skills* – competências técnicas e comportamentais, respetivamente, cuja temática cai na jurisdição da área dos recursos humanos.

Em suma, o desenvolvimento de competências aporta valor à instituição quando alinhado com a estratégia da empresa, sendo que também é um grande *input* social para o indivíduo e fator de diferença no mercado de trabalho.

2.2 *Hard Skills*

As competências técnicas, ou *hard skills*, são valorizadas desde a era industrial. O princípio de divisão do trabalho, assim como as funções rotineiras e planificadas desse tempo, faziam acreditar que o sucesso para o alcance da produtividade fosse a especialização das tarefas.

Sem dúvida que o conhecimento técnico, a competência e a experiência são fatores de decisão importantes e necessários para a qualificação de um indivíduo, principalmente numa fase inicial, em que estas características são as mais fáceis de observar, de aprimorar e de quantificar (Penhaki, 2019).

2.2.1 Caracterização de *hard skills*

As chamadas *hard skills* são as habilidades e aptidões que um indivíduo possui para desenvolver uma determinada tarefa. Estas competências estão intrinsecamente ligadas ao "saber-fazer" e estão, na maioria das vezes, associadas a uma atividade específica, ao contrário das competências transversais (Ramos & Bento, 2010).

Normalmente, podem ser aprendidas e quantificadas através de diplomas, cursos ou estudos. Por exemplo, no caso de um estudante que queira seguir a carreira de advocacia, precisa sempre de um diploma académico para que consiga exercer a carreira de advogado.

No caso dos processos de recrutamento, avaliam-se, em paralelo com as competências sociais, as *hard skills* que o candidato possui, havendo o estereótipo de competências técnicas que o candidato deverá possuir como fator decisivo no momento da seleção. Muitas vezes, apenas o diploma não é um elemento único no processo de seleção de candidatos, sendo que as empresas recorrem a testes e a referências como critérios no momento da decisão.

Naturalmente, as *hard skills* têm influência no desempenho do colaborador pelo potencial impacto que este pode gerar na organização, principalmente a curto prazo. Contudo,

é importante que as empresas tenham mapeadas as capacidades dos seus colaboradores para que saibam qual a área de preferência e onde se sentem mais contribuidores para a empresa. Além disso, é possível, com este mapeamento, ter uma visão global dos recursos que a empresa dispõe e, se necessário, movê-los sem colocar em causa a satisfação do colaborador.

Na realização de tarefas, as aptidões são adjetivos característicos que definem "aquilo que uma pessoa é capaz de fazer", também denominadas por competências técnicas (Antunes & Cunha, 2014).

Podem-se classificar as aptidões sendo elas cognitivas ou físicas. Uma aptidão é a combinação de características que apontam a capacidade de um indivíduo para adquirir (mediante formação) um conhecimento específico, uma perícia, um conjunto de respostas organizadas (Antunes & Cunha, 2014).

Existem diversos exemplos de *hard skills*, tais como:

- Saber falar mais idiomas além da língua materna;
- Diploma académico sobre determinada temática;
- Conhecimento sobre programação de *softwares*;
- Capacidade de trabalhar com dados estatísticos;
- Saber várias técnicas de combate;
- Conhecimento sobre *hardware*.

2.3 *Soft skills*

Existem vários fatores que influenciam o nosso comportamento, começando pelos elementos sociais até à composição da própria genética. No entanto, esta última não é condição inata para aferir se uma pessoa carece ou não do destino para ter bons comportamentos relacionais. Existem outras variantes ao longo do crescimento dos indivíduos que influenciam a sua personalidade, como a cultura, a classe social a que pertencem, a família, os amigos, as instituições, as experiências pessoais e os conhecimentos adquiridos. Estes fatores vão posteriormente influenciar os valores, as crenças, as atitudes, as emoções, as competências e a motivação, que destacam a importância das *soft skills* nos recursos humanos e na performance laboral (Neves de Almeida, 2007).

As chamadas *soft skills* são competências comportamentais, pessoais, interpessoais e transversais a várias áreas e atividades profissionais. São consideradas imprescindíveis por muitas empresas não apenas para entrar no mercado de trabalho, mas principalmente para manter um emprego.

Podem ser classificadas como comportamentos não técnicos necessários para o desenvolvimento da carreira profissional (Klaus, 2007).

Estas podem ser identificadas como tipos de personalidade, atitudes, reações, comportamentos que enfatizam as qualidades de um líder facilitador e até negociador e são as ferramentas necessárias para ajudar o indivíduo a atingir o seu máximo potencial (Dabke, 2015).

2.3.1 Caracterização de *soft skills*

A necessidade de certas *soft skills* depende da sua aplicação, visto que têm várias aplicabilidades tendo em conta o contexto (Schulz, 2008). Por exemplo, a criatividade é uma competência útil, embora dispensável para um analista, contudo, passa a ser um requisito obrigatório para alguém que trabalhe no marketing.

Estas competências não devem ser consideradas como técnicas, uma vez que dificilmente se conseguem aprender através da leitura de um livro ou pela obtenção de um diploma, podendo haver casos em que servem como complemento.

Nem todos os indivíduos detêm a capacidade de possuir todas as *soft skills* ao mesmo tempo e no mesmo nível de desenvolvimento. Algumas competências são mais inatas em algumas pessoas do que noutras.

Segundo Ramos e Bento (2010), existem duas características diferenciadoras entre as *soft skills*, sendo estas:

- Transversais: Competências comuns a vários contextos diferentes, que poderão ser profissionais ou pessoais.

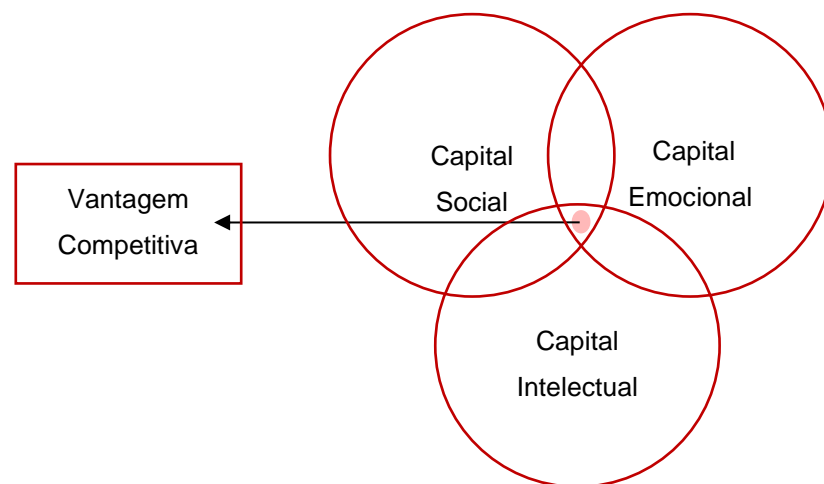
- Transferíveis: Competências que podem ser aplicadas num âmbito diferente daquele em que foram adquiridas e, por isso, podem ser aplicadas a várias profissões.

2.3.2 O capital humano e psicológico

De acordo com Antunes e Cunha (2014) e com o foco no âmbito organizacional, o capital de um indivíduo refere-se a perícias, conhecimento, experiência, personalidade, aparência e reputação dos indivíduos como fatores que aumentam a produtividade e o rendimento organizacional e são resultantes dos investimentos em educação e formação. Becker sugere que os capitais humanos e psicológicos são determinantes para avaliar a performance das

empresas e gerir eficazmente os trabalhadores (Antunes & Cunha, 2014). Os investigadores Gratton e Ghoshal (2003) defendem que o capital humano é um todo formado pelas partes ou recursos comuns a todos os indivíduos - capital intelectual, capital social e capital emocional –, sendo que a vantagem competitiva que o humano conferente à organização decorre da interligação entre estes três recursos (Antunes & Cunha, 2014). A Figura 2.4, representa a vantagem competitiva de uma empresa, como a interligação dos capitais sociais, emocionais e intelectuais dos indivíduos.

Figura 2.4 - Representação da aporção de valor do Indivíduo para uma empresa.



Fonte: Antunes e Cunha, 2014.

A gestão eficaz do capital humano reflete-se em maiores índices de produtividade geral, comportamento organizacional e, por consequência, melhores resultados da organização.

Os capitais emocionais e sociais estão intimamente ligados à psicologia positiva e são aplicados ao comportamento organizacional, podendo ser resumidos como capital psicológico. Este capital psicológico é do indivíduo e constitui parte da sua personalidade, características e/ou capacidades pessoais.

É possível avaliar e medir o capital psicológico de um indivíduo através da resposta ao “*psychological capital questionnaire*”, inquérito proposto por Fred Luthans, Bruce Avolio e James Avey em 2007. O resultado psicológico é obtido por: Características Psicológicas * Escala de Likert. Se o resultado for positivo, significa que contribui para a qualidade de vida e satisfação no trabalho (Nguyen & Nguyen, 2012).

Contribuir positivamente pode influenciar direta ou indiretamente os resultados do indivíduo na organização e, com isso, acrescenta valor (Antunes & Cunha, 2014). Por outro lado, o capital social é associado ao capital psicológico e capital intelectual para que se forme o total do capital humano. Este capital está direcionado aos relacionamentos interpessoais,

às redes de contato sociais e profissionais. Ambos os capitais poderão ser alavancados através de conjuntos de ferramentas e estratégias de desenvolvimento, tais como o *coaching* e o *mentoring*. Todavia, existem autores que assumem que estas competências são traços da personalidade e que esta representa, de modo geral, um conjunto de características únicas de um indivíduo. Defendendo que estes padrões são difíceis ou mesmo impossíveis de mudar de tão intrínsecos que estão na identidade e na personalidade do indivíduo (Monteiro & Santos, 1997).

Certo é que a maneira como o indivíduo se comporta perante certas situações, como sente e experiência, dá origem a valores, ideais e opiniões pelas quais se rege e, conseqüentemente, o distanciam ou aproximam nas suas relações. O indivíduo, tendo estas características, forma o seu padrão de pensamento e, conseqüentemente, comportamento, formando uma identidade.

2.4 Relação entre *soft skills* e *hard skills*

A dimensão de um indivíduo está na soma das suas competências *soft* e *hard*, descritas anteriormente. É importante considerar que estas aptidões acabam sempre por servir de complemento uma à outra. O exemplo desta complementaridade é a fala formal, a escrita e a leitura de uma língua. Esta capacidade pode ser considerada uma *hard skill* do ponto de vista linguístico e, ao mesmo tempo, uma *soft skill* no que respeita à entoação dada ao discurso, à congruência da linguagem verbal e não verbal. No entanto, se num passado as *hard skills* tinham vantagem e eram priorizadas em relação às competências sociais, no presente as *soft skill* passaram a ser um foco no momento de recrutamento, visto que podem ser o ponto de viragem de uma carreira (Klaus, 2007).

No contexto laboral, Duckworth (2016) define as competências gerais que um indivíduo deve possuir:

- competências básicas e fundamentais, técnicas e *know-how* - *hard skills*;
- competências conceptuais e de pensamento: planeamento, recolha e tratamento de dados, organização da informação, resolução de problemas - *soft skills*;
- competências profissionais: inovação e iniciativa - *soft skills*;
- competências comunitárias: civismo e conhecimento da cidadania - *soft skills*;
- competências interpessoais: comunicação, trabalho em equipa - *soft skills*;
- competências pessoais: responsabilidade, autoconfiança e engenho - *soft skills*.

É claro que o grau de QI, o nível de habilitações ou a experiência profissional, por si só, já não correspondem a uma relação linear com o sucesso profissional dos indivíduos. Aspetos

como a resiliência e a perseverança fazem toda a diferença para alcançar resultados, chegando a pesar bem mais do que o talento individual do trabalhador (Duckworth, 2016).

A relação de interdependência e complementaridade entre as *soft* e *hard skills* torna-se evidente em casos concretos, como os dois exemplos que se seguem:

Primeiro exemplo: - Uma pessoa possui uma licenciatura na área das Línguas e Relações Empresariais (*hard skill*), trabalha com o mercado externo numa empresa exportadora e possui os conhecimentos linguísticos, culturais e de gestão necessários ao exercício da função (*hard skill*) e, por outro lado, tem uma débil capacidade de negociação (*soft skill*) e ainda é preconceituoso em relação a um dos principais países de origem dos maiores clientes da empresa, com os quais tem de interagir (*soft skill*). Nesta situação, o indivíduo tem os conhecimentos técnicos e práticos necessários ao exercício das suas funções; contudo, faltam-lhe competências comportamentais essenciais ao bom desempenho profissional, pondo em causa o relacionamento com os clientes e os resultados da organização (Phani, 2007).

Segundo exemplo: - Um indivíduo exerce práticas medicinais sem formação académica (*hard skill*), sendo autodidata na sua aprendizagem; nunca obteve qualquer *feedback* ou avaliação teórico-prática por parte de um superior sendo este um professor ou uma instituição, no entanto, bastante automotivado, com atenção ao detalhe, gosto pela profissão e empatia para com os utentes (*soft skills*). Neste caso, as *soft skills* enumeradas são mais-valias na angariação e fidelização dos utentes, apesar de não se revelarem suficientes sem uma componente académica que valide as suas competências. Desempenhando assim um papel vital no sucesso profissional, as *soft skills* primam pela escassez quando não acompanhadas pelas competências técnicas (Phani, 2007).

Conforme se observa na Tabela 2.2, Ceitil divide as competências em 4 categorias e proporciona uma melhor compreensão da complementaridade entre as competências técnicas e os aspetos pessoais e sociais dos indivíduos (Ceitil, 2016).

Tabela 2.2 - Tipologias das competências

Perspetiva	Descrição
Competências como atribuições	O elemento formal não é contingente às características pessoais nem aos desempenhos específicos, mas sim às prerrogativas que os indivíduos devem respeitar no exercício de determinados cargos ou funções.
Competências como qualificações	Elemento extrapessoal que se relaciona com o conjunto de conhecimentos que o indivíduo pode adquirir formal e informalmente ao longo da sua vida. Pode estar associado ao contexto educacional.
Competências como comportamentos e acções	As competências apenas existem através da ação, sendo consideradas, portanto, como um componente intrapessoal.
Competências como traços ou características pessoais	Associadas a características intrapessoais, representando as capacidades dos indivíduos.

Fonte: Ceitil (2016).

2.5 Métodos de desenvolvimento de competências

2.5.1 Coaching

O *coaching* é uma das ferramentas que melhor agrega valor e ajuda no desenvolvimento de competências sociais e pessoais quando utilizado numa organização de forma estruturada. É um processo de relacionamento interpessoal que apresenta grandes benefícios no desenvolvimento de colaboradores em geral e também no colaborador com o talento em particular. O termo “*coaching*” é originário da Hungria e significa “carruagem”, simbolizando o avanço de um ponto de partida para um destino desejado. São diversas as áreas onde esta técnica é utilizada, incluindo: - *life coaching*; - *lean coaching*; - *mental coaching*; - *executive coaching*; - desenvolvimento de competências; etc. Esta última área procura incidir sobre as competências do formando, pretendendo melhorar características ou competências identificadas. Como princípio do *coaching*, é importante que durante a jornada, o formador nunca dê a resposta final nem feche caminhos, mas sim que guie de perto o formando. Um bom “treinador” pauta-se pelo uso de perguntas abertas, fomentando o espírito crítico e o desenvolvimento de soluções para problemas.

Uma metodologia prática entre o formador e o formando é a utilização do modelo GROW (*Goal, Reality, Options, Will*). A primeira etapa do modelo GROW e de qualquer processo de *coaching* passa pela compreensão do que se pretende e é desejável melhorar, passando depois para a definição de uma meta final. Nesta primeira etapa, devemos estabelecer um objetivo SMART (Específico, Mensurável, Atingível, Realista, Definido no tempo). De seguida, o *coachee* deverá descrever a realidade atual (*Reality*). Este é um dos passos mais importantes, pois o comportamento humano tende a encontrar soluções sem considerar totalmente o ponto de partida ou sem tentar perceber a causa-raiz. Só após definida a realidade atual e já com o objetivo em mente, é necessário considerar todas as opções possíveis para alcançar o objetivo inicialmente definido.

O *coach* deverá ajudar o formando a pensar em todas as opções possíveis, discutindo-as e ajudando-o a decidir sobre elas. Jamais o formador deverá fornecer as suas próprias sugestões, mas sim, guiar o *coachee* a encontrar as suas. Na última etapa, o formando já tem uma ideia de como poderá atingir o seu objetivo, no entanto, deverá existir ou ser desenvolvida uma forma de rever o progresso para o objetivo, um ponto de avaliação que permita compreender a evolução do formando ao longo do tempo.

O formador não tem de ser o chefe hierárquico, nem se espera que o seja, uma vez que é esperado um acompanhamento muito próximo entre os intervenientes, o que nem sempre é possível na relação entre um colaborador e o seu respetivo chefe hierárquico. Durante o processo de *coaching*, deve ser permitida a troca de experiências entre formandos, não se baseando num processo de liderança operacional, mas sim num domínio técnico, comportamental, maturidade profissional e psicológica para ser levado em consideração em todos os momentos de discussão (Camara, 2017).

O *coaching* é um processo fundamental no desenvolvimento do talento, faz um acompanhamento contínuo do desempenho que visa melhorar resultados e comportamentos, ajudando os talentos a superar obstáculos e a empreender planos de ação para os superar, recorrendo a um processo formativo um-a-um individualizado, cujos objetivos são desenvolver as competências genéricas e específicas do talento, inibindo as desajustadas e potenciando as novas competências. Pode ainda facilitar o processo de socialização e adaptação à cultura e ambiente social da organização, orientando o desempenho para os objetivos da função, incrementando o envolvimento, a fidelização e o compromisso do talento para com a organização (Dawber, 2019).

Através do *coaching*, há a divulgação e recolha de boas práticas, a abertura de canais de comunicação entre as chefias e os colaboradores subordinados e, conseqüentemente, a aproximação entre os diferentes níveis hierárquicos, inclusive este contacto favorece a retenção e o comprometimento dos colaboradores (Hamilton, 2019).

2.5.2 Mentoring

À semelhança do processo de *coaching*, a mentoria ou orientação consiste em apoiar o formando a desenvolver ou a alcançar todo o seu potencial, com base em tomadas de decisão ou em momentos de escolha. Contudo, enquanto numa abordagem de *coaching*, o treinador nunca dá a solução, no *mentoring*, o mentor partilha a sua experiência e conhecimentos nas áreas de atividade, profissionais ou cargos. Isto fará com que o tutorando tenha uma visão realista do que poderá encontrar e, simultaneamente, saber, ainda que de forma teórica, como reagir perante situações iguais ou similares.

O *mentoring* é uma forma de desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional. Um mentor é normalmente um membro organizacional experiente e respeitado que, além das tarefas correntes, assume a responsabilidade de ajudar membros mais jovens e/ou inexperientes a projetarem as respetivas carreiras. O seu foco de interesse é menos colocado no desempenho e mais na carreira (Rego, Cunha, Oliveira, & Marcelino, 2007).

O *mentoring* é apropriado em momentos críticos de decisão, podendo esta estar ligada à escolha, ao processo de decisão, muitas vezes à carreira e ao apoio à mudança pessoal (Student, *et al.*, 2021). Pode ser um método fundamental no processo de iniciação de carreira e fulcral no que respeita à retenção de talento na fase inicial da vida adulta.

Existem já vários países a adotarem esta estratégia de mentoria nos momentos de adaptação a novas funções ou na iniciação de carreiras. Exemplo disso são os planos para os professores com vista à retenção dos professores mais jovens, na América ou na Ucrânia. Nestes projetos procura-se um desenvolvimento de uma identificação com a profissão escolhida. O criar de uma identidade profissional apenas alcançada através da mentoria, isto porque só através dela se consegue transmitir a cultura, valores, forma de pensar e de agir desde os últimos anos de faculdade.

2.5.3 Organização e gestão de tempo

O mundo atual é caracterizado por um intenso consumismo e promove a impaciência nas organizações, refletindo-se nas equipas operacionais, onde a rapidez e a eficácia são competências exigidas. Paralelamente, a cultura contemporânea busca cada vez mais um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tornando a gestão do tempo uma prioridade sem precedentes.

Uma gestão eficaz do tempo segue um processo específico, conforme descrito por Neves, Garrido e Simões (2015):

- Planeamento: Envolve a contabilização do tempo necessário e disponível, bem como a gestão de prioridades.

- Organização: Inclui a delegação de tarefas, a gestão de situações imprevistas ou "*firefighting*", e a identificação de desperdícios.

- Controlo: Compreende a implementação do plano, o acompanhamento e o *feedback*.

É importante ressaltar que a gestão de tempo não se resume à realização de multitarefas, pois esta prática compromete o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e afeta a qualidade do trabalho entregue. A gestão de tempo pode ser definida como sendo a adoção de comportamentos que visam alcançar um uso eficaz do tempo no desempenho das atividades dirigidas à obtenção de um objetivo (Neves *et al.*, 2015). Isso enfatiza que gerir o tempo é um meio para alcançar um objetivo, não um fim em si mesmo.

O desenvolvimento das *soft skills* no contexto da gestão de tempo contribui para o aprimoramento de outras competências interpessoais, como assiduidade, pontualidade, gestão do stress, gestão de projetos e definição de prioridades. Essas habilidades podem até mesmo servir como uma base inicial em processos de *coaching*, ensinando a gerir o dia-a-dia visando ganhos de produtividade.

2.5.4 Comunicação Interpessoal

Diversos estudos apontam a comunicação como a *soft skill* mais importante e, simultaneamente, a mais escassa no mundo laboral atual. Uma comunicação clara e assertiva pode tornar-se numa mais-valia, seja esta de forma escrita, verbal ou corporal, pois pode ser decisiva para o sucesso. Como exemplo, um candidato a emprego deverá ter esta *soft skill* desenvolvida para que o processo de entrevista tenha uma probabilidade maior de ser bem-sucedido.

Crescentemente, assistimos a uma diversidade cultural crescente nas organizações, tornando-se imprescindível prestar mais atenção à comunicação intercultural em contexto profissional (Rego *et al.*, 2007). A comunicação é central para a vida da nossa cultura: sem ela, toda e qualquer cultura morrerá. Consequentemente, o estudo da comunicação implica o estudo da cultura na qual ela se integra (Fiske, 2005).

De forma a otimizar um processo de negociação ou interação, torna-se fundamental a formação em comunicação entre culturas, bases linguísticas, práticas de comportamento organizacional e até de preparação de eventos profissionais. Entre as *soft skills* que se desenvolvem neste contexto, destacam-se a adaptabilidade, gestão de riscos, capacidade de análise crítica, capacidade de síntese, respeito pelo próximo, escuta ativa e capacidade de negociação.

O ensino de comunicação interpessoal tem em vista o desenvolvimento de ferramentas que contribuam para a formação do indivíduo, procurando alcançar autonomia e a gestão do dia-a-dia com maior facilidade, evitando problemas ou sendo fonte de resolução para os mesmos. A preocupação com a comunicação interpessoal tem vindo a aumentar nas empresas.

Num mundo dinâmico e cada vez mais rápido, também a comunicação é uma forma de demonstrar esta agilidade e adaptabilidade. Hoje já existem planos curriculares que procuram o desenvolvimento desta característica nos estudantes, nomeadamente em cursos ligados a áreas sociais como a Enfermagem ou Geriatria.

Algumas das características que dizem respeito à comunicação interpessoal são: a assertividade, a interculturalidade, a escuta ativa, a empatia, a confiança e a flexibilidade, entre outras. Uma boa comunicação interpessoal é complexa e abrangente, possuindo diversas características que proporcionam claras vantagens na mediação de conflitos, melhoria no processo de aprendizagem ou nas relações interpessoais e na criação de uma ampla rede de contatos.

A rede de contatos profissionais, também conhecida como *Networking*, pode levar à criação de oportunidades de negócio, partilha de tendências e necessidades do mercado e, conseqüentemente, ao aprimoramento do desempenho profissional (Camara, 2017). O desenvolvimento de técnicas de *networking* e de *public speaking* irá suportar e potenciar as comunicações do indivíduo, podendo auxiliar em reuniões, negociações com clientes e/ou parceiros e com o público em geral. Uma combinação de técnicas comportamentais e de interação pessoal que se refletirá no aumento dos negócios (Maxwell, 2012).

É importante salientar que uma rede de contatos muito vasta não assegura o sucesso, nem significa qualidade. Contatos sem um relacionamento adequado não passam de contatos, por isso é importante "alimentar" a rede de contatos com uma relação de troca na qual o indivíduo não pode apenas pensar no que tem a receber, mas também no que tem para oferecer. Neste caso específico, a *soft skill* de gestão de tempo volta a ser preponderante, na priorização da rede de contatos que possam acrescentar valor ao indivíduo.

O *Public Speaking* é uma habilidade que permite ao indivíduo falar perante uma pessoa, um grupo de pessoas ou até mesmo uma audiência, sendo que em cada caso existem técnicas e necessidades diferentes que visam auxiliar o orador.

As tecnologias trouxeram novas formas de comunicação, no entanto, continua a ser o aspeto presencial aquele que exige mais do orador, devido à necessidade de captar, de forma contínua, a atenção da audiência. É, por isso, imperativo o desenvolvimento desta habilidade e a busca por formação que promova o fomento e o desenvolvimento da comunicação do orador.

2.5.5 Inteligência Emocional

O conceito de inteligência emocional (IE) surgiu no final do século XX, numa época em que a inteligência geral se revelava insuficiente para avaliar o desempenho profissional dos indivíduos (Ascenso, 2006). Anteriormente, as emoções eram desacreditadas e consideradas como barreiras ao pensamento racional; este pensamento, com o tempo, foi-se alterando, surgindo diversas teorias que favoreciam o desenvolvimento da capacidade emocional do indivíduo em conjunto com o conhecimento técnico e as capacidades intelectuais.

De uma forma abrangente, a IE foi definida por diversos autores, existindo várias teorias que definem o conceito, como a capacidade de perceber e expressar emoções, compreendê-las e geri-las de forma a promover o crescimento pessoal, conseguindo garantir um equilíbrio entre as emoções e a razão, como se de uma balança se tratasse (Antunes & Cunha, 2014).

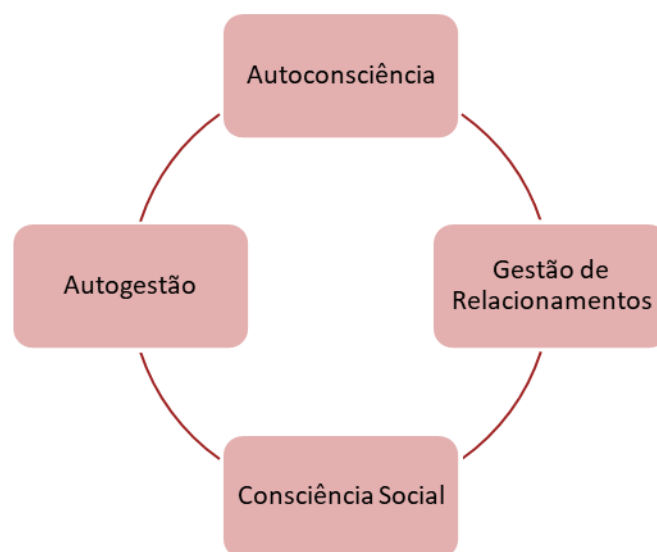
Uma abordagem simplista define a IE em quatro pontos:

- Capacidade de decodificar e transmitir emoções;
- Capacidade de usar as emoções para agilizar as capacidades cognitivas;
- Capacidade para interpretar, avaliar e usar o conhecimento emocional;
- Capacidade de gerir emoções para promover o autodesenvolvimento e o bem-estar psicológico.

É a partir destas quatro características que os autores concluem que a emoção torna o pensamento mais inteligente, permitindo o uso das emoções de forma mais apurada.

Em 2001, Goleman já tinha definido a Inteligência Emocional (IE) através de um modelo que agrupa as quatro características, representado na Figura 2.5:

Figura 2.5 - Competências base à IE.



Fonte: Goleman, 2001.

Este modelo é conhecido como o modelo de performance, proposto em 2001 por Goleman. Serve como ponto fundamental para a transição do pensamento ideológico, concluindo que o pensamento cognitivo e as emoções estão profundamente relacionados e complementam-se.

A gestão das emoções e a forma como se gerem relacionamentos são preponderantes no trabalho sob pressão ou em climas organizacionais desfavoráveis. Apenas através de um elevado equilíbrio psicológico é que o indivíduo consegue manter um elevado desempenho em diversos ambientes de trabalho.

É evidente que toda esta capacidade de gerir emoções tem impacto não só na vida laboral dos indivíduos, mas também na vida pessoal. Uma melhor autogestão e autoconsciência estão diretamente relacionadas com a produtividade e com o bem-estar físico e psicológico do indivíduo.

Segundo Richard, a IE possui uma vertente genética, podendo ser desenvolvida e aumentada com treino e com a experiência adquirida pela idade e maturidade (Boyatzis, 2001). O treino e a formação dos colaboradores são fundamentais para o desenvolvimento destas capacidades, sendo os melhores métodos de aprendizagem a motivação, a prática e o *feedback* construtivo, aliados à força de vontade e ao autodesenvolvimento.

Importa referir que, em 1966, surgiu na psicologia o conceito de *locus* de controlo, segundo o psicólogo Rotter. As pessoas deviam ser distinguidas com base no grau em que acreditam que os acontecimentos que vivenciam são ou não controláveis. Segundo o psicólogo, podem-se caracterizar os indivíduos que possuem um *locus* interno ou um *locus* externo. Os indivíduos caracterizados por um *locus* externo frequentemente associam os acontecimentos que vivenciam a factos exteriores que escapam ao seu controlo. Por outro lado, os indivíduos que possuem um *locus* interno têm mais automotivação e acreditam que o seu comportamento gera e tem impacto nos resultados, o que indica uma maior inteligência emocional. Vários estudos demonstram a correlação entre a IE e o bem-estar. A IE é uma *soft skill* cada vez mais importante de reconhecer e que, quando combinada com a capacidade de comunicação, traduz-se em elevados valores de produtividade e performance (Antunes & Cunha, 2014).

2.5.6 Gestão da carreira

O papel das *soft skills* é preponderante para o desenvolvimento das carreiras no mercado atual, contudo isso não implica que as *hard skills* tenham perdido terreno, mas sim que a exigência atual do mercado é superior, procurando candidatos dotados de diversas competências que garantam o sucesso e o futuro da organização. No caso português, um

estudo realizado por Swiatkiewicz em 2014 concluiu que as competências mais valorizadas no mercado nacional são as *soft skills*. Sendo as mais valorizadas, a iniciativa, a disponibilidade e a responsabilidade.

O grande desafio que hoje se vive é a problemática dos mais jovens, em concreto a geração *Millennial* e a geração Z, nascidos entre 1980 e 2010, esta geração peca pela falta de competências sociais que complementem os seus conhecimentos técnicos. Esta geração é jovem, com elevado conhecimento técnico desenvolvido pela formação académica e pela grande presença da tecnologia no seu dia-a-dia, mas cujo desenvolvimento social, comunicação e resiliência terá sido pouco ampliado (Company, M. &, 2014).

De um modo geral, os países europeus partilham a mesma opinião sobre os candidatos mais jovens. Para ultrapassar o desafio deste défice de competências exigidas pelas empresas e a oferta nos dias de hoje, as empresas e as instituições de ensino têm vindo a colaborar em parceria. Já existem inúmeras licenciaturas e mestrados, cujos planos curriculares foram discutidos e planeados em conjunto, a fim de obter uma melhor preparação dos jovens para o mundo laboral (Company, M. &, 2014).

A gestão da carreira e o seu desenvolvimento nas organizações é fulcral para o comprometimento organizacional, procurando reduzir os indicadores de flutuação e rotatividade nas empresas.

O ambiente atual desafia o conceito de carreira tradicional, procurando uma atitude mais flexível, os indivíduos são caracterizados por um forte sentido de identidade e valores pessoais, que guiam e orientam a tomada de decisão em relação às suas carreiras (Cortellazzo, L., Bonesso, S., & Gerlj, F., 2019). Antigamente, a vida profissional desenrolava-se em poucas organizações, normalmente numa onde o desenvolvimento da carreira cabia apenas à organização, sendo que a maior ambição era a ascensão na cadeia hierárquica dentro da empresa (Silva, R., Trevisan, L., Veloso, E., & Dutra, J., 2016).

A globalização trouxe consigo um modelo sem fronteiras. Onde o desempenho de atividades em diferentes empresas e em diferentes funções é valorizado como crescimento pessoal e profissional, por outro lado, as empresas realizam formações e planos de desenvolvimento para conseguir reter os trabalhadores e cumprir as expectativas dos indivíduos.

Nas carreiras sem fronteiras e flexíveis as decisões são estimuladas pelos valores dos indivíduos, sendo eles os principais responsáveis pelo desenvolvimento de sua vida profissional (Szabó-Bálint, 2019). Existe uma clara predisposição para transições de carreira de modo a alcançar objetivos individuais, ou também devido a mudanças que possam surgir ao longo do percurso do indivíduo (Guan, Y., Arthur, M., Khapova, S., Hall, R., & Lord, R., 2019).

Com este novo conceito de carreira flexível existe uma valorização das competências transversais, podendo estas ser úteis em diferentes contextos (Cortellazzo *et al.*, 2019).

As empresas devem procurar que os seus profissionais consigam conduzir a sua carreira de acordo com os seus objetivos e interesses pessoais, isto porque são pessoas com um maior nível de autoconsciência e adaptabilidade (Cortellazzo *et al.*, 2019). É um desafio para as empresas ajudar os indivíduos a traçar suas estratégias de carreira, tentando reforçar a ligação emocional à empresa (Awino & Kipsang, 2020). Este desenvolvimento de carreira promove melhor desempenho e contribui para profissionais mais comprometidos e satisfeitos que resultam em melhores resultados (Konadi, 2020).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3 Metodologia

Neste capítulo, são apresentados pormenorizadamente os procedimentos adotados para a realização desta investigação. Expõem-se as fases seguidas e as metodologias utilizadas na análise dos dados.

3.1 *Metodologia aplicada*

O presente trabalho procura compreender como é que a evolução tecnológica tem influenciado desenvolvimento de novos perfis profissionais no mercado de trabalho, particularmente nas áreas do retalho privado e do setor público. Para atingir esse objetivo, foi adotado um caso de estudo segundo uma metodologia mista, que combina abordagens qualitativas e quantitativas. Esta combinação permite uma investigação mais abrangente, integrando dados numéricos e descritivos.

A pesquisa foi estruturada em torno de um estudo de caso realizado em uma empresa de retalho privada e em um hospital público. Este contexto foi escolhido para possibilitar uma comparação rica entre as práticas de desenvolvimento de competências em diferentes setores (público e privado), permitindo identificar semelhanças e divergências nas abordagens adotadas por cada um.

O processo de recolha de dados incluiu um levantamento de informações junto dos departamentos de recursos humanos, a realização de um inquérito a colaboradores de ambas as instituições, assim como entrevistas com os diretores de recursos humanos, diretores de vendas, chefes de vendas, chefes de loja, enfermeiros, enfermeiros-gestores e responsáveis de formação. Informação resumida e apresentada em tabelas, cuja fonte são os diferentes departamentos aos quais pertenciam os colaboradores. Importa referir que todos os

participantes concordaram em participar, assegurando a confidencialidade das suas respostas e confirmando que o objetivo deste levantamento era exclusivamente acadêmico.

Esta abordagem mista permitiu não só a obtenção de dados quantitativos que revelam padrões de comportamento, mas também possibilitou uma análise qualitativa aprofundada das percepções e experiências dos intervenientes.

Neste contexto, a pesquisa tem como objetivo principal explorar os resultados do compromisso dos colaboradores, consoante os investimentos em liderança, formação de *soft skills*, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e satisfação no local de trabalho. Ao integrar tanto a análise estatística quanto a interpretação qualitativa, a pesquisa pretende fornecer uma visão abrangente e fundamentada sobre o impacto do desenvolvimento tecnológico nas competências exigidas pelo mercado de trabalho contemporâneo.

O inquérito (apresentado no Anexo II), estruturado em três partes, procurou analisar o impacto das *soft skills* na performance individual e organizacional. A primeira parte tratou de dados sociodemográficos, enquanto a segunda focou-se no tipo e duração da formação recebida no último ano, com vista a analisar a importância que os diferentes setores deram às competências comportamentais. A terceira parte incluiu 20 afirmações, permitindo medir, através da escala de Likert, o grau de concordância ou discordância dos inquiridos com as afirmações.

A análise estatística dos resultados, complementada pela interpretação qualitativa, foi realizada utilizando métodos de estatística descritiva, o coeficiente de correlação linear de Pearson e análises de regressão linear. Para comparar os setores público e privado, o grupo foi dividido em duas amostras de 25 participantes, o que permitiu comparar mais facilmente os setores público e privado. Essa abordagem ajudou a entender melhor as práticas de desenvolvimento de competências e como o investimento em liderança, desenvolvimento de *soft skills* e satisfação no local de trabalho impacta o compromisso das equipas em cada setor.

3.2 Teoria base ao caso de estudo

Um caso de estudo é uma metodologia de pesquisa utilizada em várias áreas do conhecimento, que visa a análise profunda e detalhada de um ou mais exemplos específicos, com o objetivo de explorar ou explicar fenómenos complexos dentro de um contexto particular. A sua principal característica é a capacidade de gerar uma compreensão abrangente do tema investigado, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada (Creswell, 2013).

De acordo com Yin (2009), o caso de estudo é definido como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real,

especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidos. Isso significa que o método é particularmente útil para estudar situações em que a complexidade das interações entre diferentes fatores torna difícil a sua separação ou a simplificação dos mesmos para fins de análise.

Além disso, o método de caso de estudo permite a utilização de diversas fontes de informação, tais como entrevistas, documentos, observações diretas e artefactos físicos. Segundo Stake (1995), o estudo de caso é a investigação de um sistema delimitado (caso) através da recolha detalhada de dados, envolvendo múltiplas fontes de informação. Este método torna-se, assim, particularmente eficaz quando o investigador pretende compreender um fenómeno em profundidade e com uma visão integradora, ao invés de se focar apenas em estatísticas ou médias.

Um caso de estudo pode ser utilizado com várias finalidades, entre as quais estão a descrição de um fenómeno, a exploração de uma situação onde poucas informações estão disponíveis ou até a explicação das relações causais em contextos complexos.

Um dos grandes benefícios desta metodologia é a sua flexibilidade. O estudo de caso pode ser adaptado a várias abordagens de investigação, sejam elas qualitativas, quantitativas ou mistas, o que o torna adequado para diferentes tipos de investigação, conforme o objetivo e a natureza do problema de pesquisa.

No entanto, o caso de estudo também apresenta desafios. Flyvbjerg (2006) sublinha que um dos obstáculos mais referidos é a questão da generalização. A pesquisa baseada em estudo de caso tende a gerar conhecimento mais aplicável a contextos específicos do que generalizações amplas. No entanto, o autor argumenta que os casos de estudo podem contribuir para o desenvolvimento de teorias aplicáveis a contextos semelhantes, com base no conhecimento gerado através da compreensão detalhada de casos específicos.

Em suma, o caso de estudo é uma metodologia que oferece uma análise rica e detalhada de um fenómeno num contexto real. Embora seja frequentemente criticado pela sua falta de generalização, o seu valor reside na capacidade de gerar *insights* profundos e compreensivos, adaptando-se a diferentes abordagens de pesquisa.

3.3 Questões de partida e objetivos

Este trabalho tem como propósito central explorar como é que a evolução tecnológica influenciou os perfis profissionais no mercado de trabalho, com foco nos setores de retalho privado e público. Para orientar essa investigação, foram formuladas as seguintes questões de partida:

- Como é que a evolução tecnológica tem moldado os novos perfis profissionais no mercado de trabalho?
- Quais são as práticas predominantes de desenvolvimento de competências nos setores de retalho privado e público?
- De que maneira o investimento em liderança, o desenvolvimento de *soft skills* e a satisfação no local de trabalho impactam o nível de compromisso e envolvimento das equipas?
- Quais são as principais diferenças nas abordagens de desenvolvimento de competências comportamentais entre os setores público e privado?

Com base nestas questões, os objetivos específicos deste estudo são:

- Analisar como é que a evolução tecnológica tem moldado os novos perfis profissionais requeridos pelo mercado de trabalho.
- Identificar as práticas de desenvolvimento de competências comportamentais adotadas nas instituições de retalho privado e no setor público.
- Examinar a relação entre o investimento em liderança e no desenvolvimento de *soft skills*, bem como a satisfação no local de trabalho, e como é que esses fatores influenciam o compromisso e a motivação das equipas.
- Comparar as abordagens de desenvolvimento de competências entre os setores público e privado, identificando semelhanças e diferenças significativas.
- Propor recomendações para a melhoria das práticas de desenvolvimento de competências, fundamentadas nos resultados obtidos da análise.

Assim, esta investigação pretende não só analisar as práticas atuais de desenvolvimento de competências, mas também oferecer recomendações que ajudem a alinhar os profissionais às necessidades do mercado de trabalho contemporâneo.

4 Caso de estudo

Para uma melhor fundamentação e conhecimento do estudo das *soft skills* realizou-se um estudo sobre o desenvolvimento de competências e de carreiras em lojas na área do retalho e em ambiente hospitalar, neste caso no setor público.

4.1 Contextualização da empresa privada

A “Privado, Lda” é uma empresa multinacional de grande dimensão, cujo código de atividade económica (CAE): 47111 – Supermercados e Hipermercados. Responsáveis pelo comércio de produtos alimentares e de consumo, incluindo a venda de produtos e dispositivos médicos, de produtos, materiais, livros didáticos e de educação, restauração e bebidas, bem como a prospeção, compra, venda, arrendamento, gestão de imóveis próprios, construção, remodelação, gestão de propriedades e ainda a edição, publicação e distribuição de jornais e outros produtos de imprensa, bem como a prestação de serviços de apoio ao cliente.

4.1.1 História da empresa privada

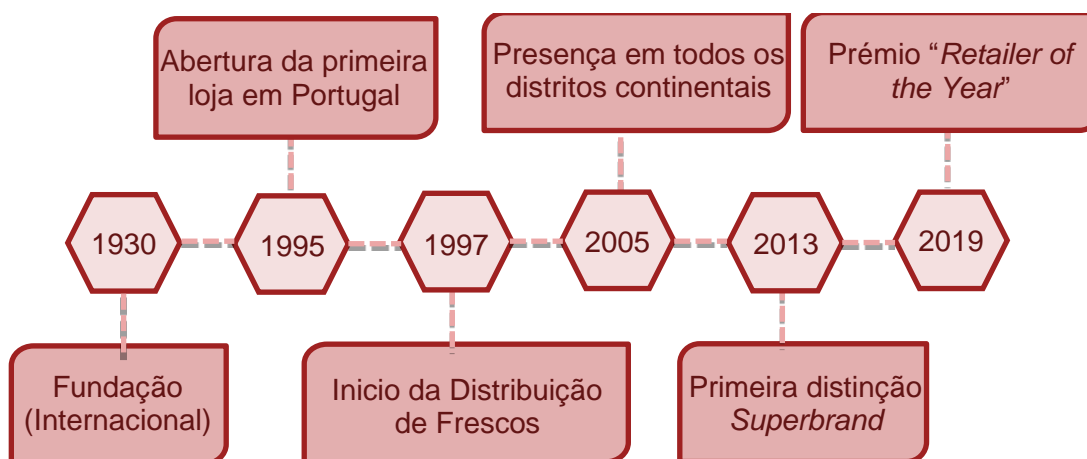
A empresa de retalho, está presente em mais de 30 países e em diversos continentes. A nível nacional opera há mais de 25 anos, e conta com um conjunto de cerca de 260 lojas divididas pelo país.

Ao longo dos anos a “Privado, Lda”, tem realizado investimento ao nível tecnológico, a fim de conseguir competir no setor do retalho, possibilitando melhor tecnologia para a execução de tarefas dos seus colaboradores. Esta revolução obrigou a uma renovação dos

perfis de liderança nos quadros da empresa fruto de as necessidades vigentes não coincidirem com as do passado.

Na Figura 4.1, encontra-se uma breve cronologia de etapas marcantes para a empresa “Privado Lda”.

Figura 4.1 - Evolução da empresa privada em Portugal.



Fonte: Direção Comercial da empresa “Privado, Lda”.

Parte do desafio desta empresa no setor do retalho é a retenção de talento, o que a leva a realizar, anualmente, um investimento significativo na formação dos colaboradores, procurando sempre garantir futuros gestores para cada loja e departamento. Mais uma vez, a evolução tecnológica exige a procura por perfis mais qualificados, tanto no que respeita ao conhecimento tecnológico como ao desenvolvimento de competências sociais.

4.1.2 Dados da evolução tecnológico e impacto nas tarefas

A evolução tecnológica trouxe uma panóplia de oportunidades, que possibilitaram um enorme progresso nos setores da distribuição e do retalho, promovendo o desenvolvimento de novos processos.

Na Tabela 4.1, apresentam-se três exemplos reais, na empresa de retalho, de tarefas realizadas pelas equipas de gestão que, ao longo dos últimos 25 anos, sofreram alterações impulsionadas pela evolução tecnológica, tornando os processos mais produtivos e permitindo ganhos significativos de tempo.

As mudanças foram graduais, mas, ao longo desse período, tarefas que anteriormente demoravam cerca de 3 a 4 horas diárias passaram a ser realizadas em minutos, como no caso da conferência integral da mercadoria rececionada.

Tabela 4.1 - Processos otimizados ao longo das últimas décadas na empresa privada.

	Há 25 Anos	Há 10 Anos	Atualmente
Horários	Realização de planeamento dos horários à semana - manual e em papel	Realização de planeamento mensal - Em <i>software</i> com correções ou alterações manuais em papel	Total realização de planeamento dos horários mensais em <i>software</i>
	10 H/Semana	6 H/Semana	3 H/Semana
Encomendas	Encomendas diárias através de e-mail e cálculo manual apoiado em papel	Encomendas diárias através de <i>software</i> de gestão de mercadorias	Encomendas automáticas - gestão por correção de stocks e pela parametrização de um <i>software</i>
	28 H/Semana	18 H/Semana	7 H/Semana
Inventário	Conferência integral de toda a mercadoria rececionada, à caixa e à unidade.	Conferência de mercadoria por registo de volumes de paletes e por áreas de encomenda	Integração dos volumes e dos stocks recebidos através de <i>software</i> com o scan do código de barras da paleta.
	21 H/Semana	9H/Semana	5 H/Semana
Total	59 H/Semana	33 H/Semana	15 H/Semana

Fonte: Departamento de Operações da empresa privada.

Estes três exemplos resultam da otimização tecnológica alcançada ao longo dos últimos 25 anos. Como consequência desses ganhos de tempo, surgiram novas responsabilidades que anteriormente não existiam ou não estavam associadas aos perfis operacionais.

Na Tabela 4.2, são apresentadas novas tarefas e responsabilidades das equipas de gestão que, no passado, eram executadas de forma diferente ou simplesmente não existiam.

Tabela 4.2 - Novas responsabilidades operacionais.

Há 25 Anos		Há 10 Anos		Atualmente	
Plano de Formação Inicial não definido (P.F.I).		P.F.I de 2 semanas com passagem por todas as secções - Pouco específico e em que o colaborador apenas ganha conhecimento geral das secções.		P.F.I de 5 semanas acompanhamento intermédio e análise ao perfil para a alocação à secção. 2 semanas focadas em <i>soft skills</i> nas vendas.	
	0 H/Semana		1,5 H/Semana		2,5H/Semana
Não existiam Planos Anuais de Formação Individual (P.A.F).		Desenvolvimento de P.A.F - com uma aposta nas competências técnicas e de método.		P.A.F de competências sociais, pessoais e liderança. Programas de desenvolvimento de perfis.	
	0 H/Semana		1 H/Semana		2 H/Semana
Não existia nem um Plano de Avaliação dos Colaboradores (P.A.C).		Início do P.A.C para as equipas de gestão.		P.A.C igual para todos os colaboradores. Avaliação de competências pessoais, sociais, liderança e de método.	
	0 H/Semana		0,5 H/Semana		1,5 H/Semana
Organização das equipas dependente da gestão diária - não existindo tomadas de decisão pelo operador.		Organização das equipas com registo do dever de cada colaborador.		Organização das equipas realizada semanalmente através da matriz de responsabilidades.	
	2 H/Semana		2 H/Semana		1 H/Semana
Total	2 H/Semana		5 H/Semana		7 H/Semana

Fonte: Departamento de Operações da empresa privada.

A tabela anterior apresenta quatro tarefas que, há 25 anos, não existiam ou não eram valorizadas. Estas tarefas estão, na sua maioria, relacionadas com a área de recursos humanos, onde são necessárias as competências sociais adequadas por parte das pessoas que as realizam, sob pena de desmotivar a equipa, suscitar expectativas ou não saber gerir os conflitos decorrentes do confronto de ideias.

4.1.2.1 Evolução dos perfis de referência

Com o intuito de melhorar o mapeamento de competências, a empresa Privado, Lda adaptou os seus quadros ao longo dos anos.

Como demonstrado anteriormente, nas Tabelas 4.1 e 4.2, as tarefas foram evoluindo ou transformando-se, exigindo atualmente competências que há 10, 20 ou 30 anos não eram necessárias. Como exemplo, apresenta-se a evolução dos perfis de referência de um chefe de loja, chefe de secção e assistente de loja – implementados a nível internacional.

Devido a este desenvolvimento, a empresa Privado, Lda investe anualmente em programas de formação e desenvolvimento, com o objetivo de preparar lideranças para o futuro e capacitar os seus atuais líderes para os novos desafios que surgem diariamente.

A análise dos perfis de referência, apresentados em Anexo I, revela uma clara valorização das competências sociais na empresa privada. Ao longo dos últimos 30 anos a importância dessas mesmas competências tem aumentado, como demonstram os gráficos radar presentes nas Figuras 4.2, 4.3 e 4.4. A Figura 4.2, apresenta a evolução do perfil de assistente (ASS), função criada em 2010 para ajudar a gestão nas tarefas operacionais e libertar o chefe de loja e o chefe de secção para novas tarefas relacionadas com o desenvolvimento ao colaborador, gestão e liderança.

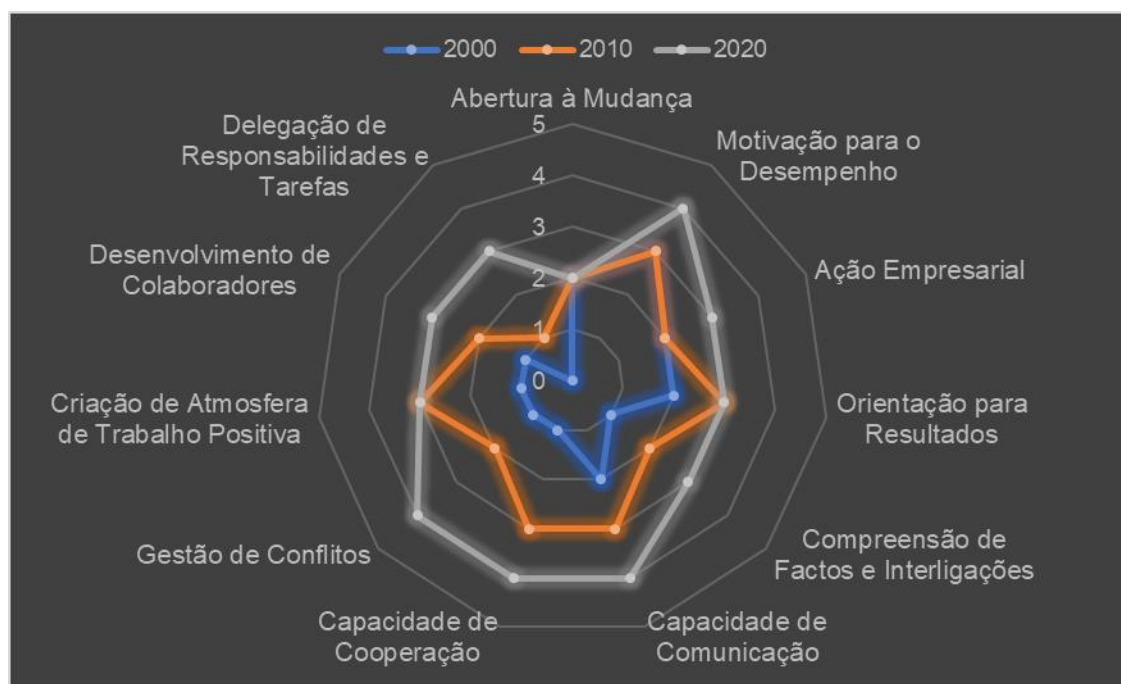
Figura 4.2 - Evolução do perfil de referência para Assistente (ASS).



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa privada.

Verifica-se que, em 2000, a função não existia, tendo sido criada em 2010. Nos últimos 14 anos o nível exigido para as competências sociais e pessoais tem aumentado, desde logo a capacidade de comunicação requerida ou a abertura à mudança. Estas duas competências são essenciais pela forte rapidez de mudança que se vive no setor do retalho, nomeadamente em ambiente de loja. A Figura 4.3, mostra a evolução do perfil de chefe de secção, com uma grande evolução no que respeita às competências sociais requeridas.

Figura 4.3 - Evolução do perfil de referência para Chefe de Secção (CS).



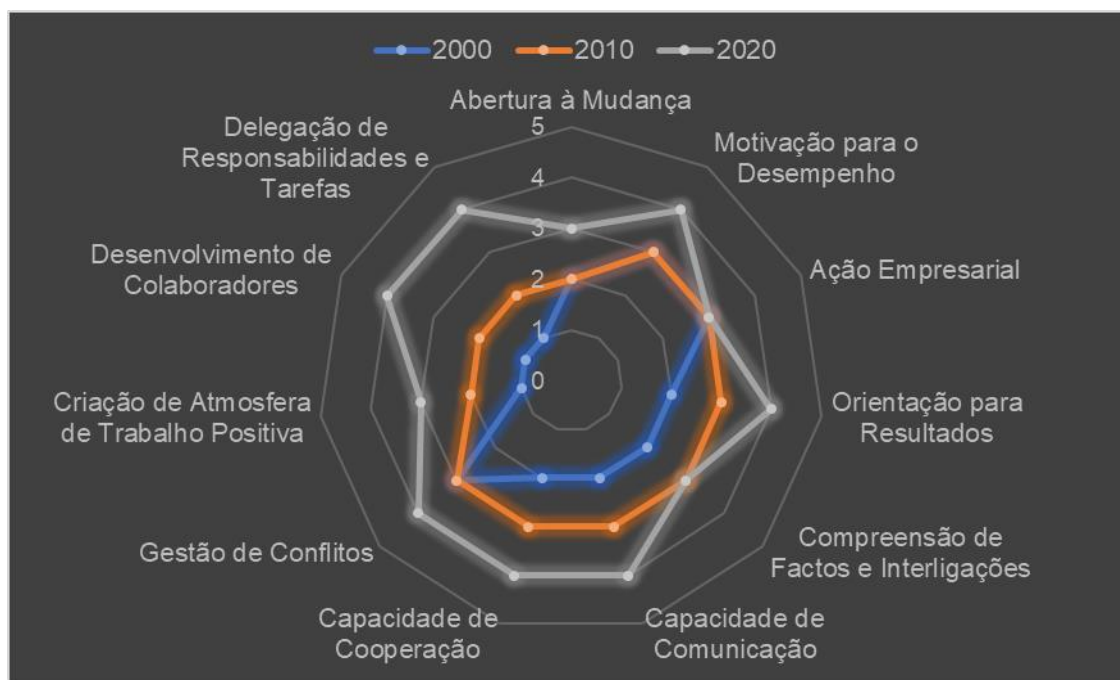
Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa privada.

Relativamente ao perfil de chefe de secção (CS), verifica-se que, entre 2000 e 2020, as competências necessárias para o desempenho da função também evoluíram, com maior valorização do capital humano e das competências sociais.

Competências como a abertura à mudança, a delegação de responsabilidades e o desenvolvimento de colaboradores são, hoje, essenciais para esta função. Anteriormente, este perfil trabalhava de forma mais isolada, desempenhando tarefas como a conferência integral da mercadoria ou a reposição em loja. Atualmente, o chefe de secção assume um papel muito mais relevante para os resultados de uma loja, incluindo a análise de indicadores e o desenvolvimento dos colaboradores das respetivas secções.

A função de chefe de loja, na empresa privada, também se alterou entre 2000 e 2020, como verificado na página a seguir pela Figura 4.4.

Figura 4.4 - Evolução do perfil para Chefe de Loja (CL).



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa privada.

Atualmente, o perfil requerido dá ênfase às competências que impactam diretamente a motivação para o desempenho, o desenvolvimento de colaboradores e a delegação de responsabilidades.

Competências como resiliência, comunicação, gestão de equipas e inteligência emocional são fundamentais no perfil ideal de um chefe de loja.

Na empresa de retalho Privado, Lda, a procura por talento para estes perfis realiza-se tanto a nível externo como interno, através de diferentes métodos de desenvolvimento de competências.

4.1.3 Métodos de formação no setor privado

Atualmente, a empresa Privado, Lda. implementa uma política de formação e desenvolvimento de novos líderes, baseada em estratégias de *coaching*, *job rotation* e *mentoring*. Estes métodos, implementados internacionalmente, são utilizados para promover o desenvolvimento de competências como liderança, empatia corporativa, *networking* e desempenho empresarial.

A empresa conta com diversos programas corporativos, diferenciados para os vários níveis e tipos de gestão, destacando-se:

Programa de Desenvolvimento para Altos Cargos de Gestão – "Atreve-te à Liderança"

- Duração de 1 ano, com 3 pontos intermédios de avaliação;
- Passagem por 2 departamentos diferentes do original;
- Acompanhamento internacional por um “*High Performer*” na mesma função (*mentoring*);
- Apresentação de um trabalho final disruptivo – projeto acompanhado por um *coach*.

Este programa visa desenvolver conhecimentos transversais a toda a empresa, promovendo uma cultura de *networking*, na qual a empresa acredita ser fundamental para a resolução de problemas em toda a cadeia de abastecimento

Simultaneamente, a empresa investe na gestão intermédia e operacional, procurando garantir às futuras lideranças uma base sólida com um programa de gestão voltado ao contacto direto com as equipas operacionais.

Programa de Desenvolvimento de Competências – "Desenvolve-te Nível 1 e 2":

- Duração entre 6 meses a 1 ano;
- Passagem por 2 lojas ao longo do estágio;
- Acompanhamento por um “*High Performer*” (*mentoring*);
- Formação em técnicas de apresentação;
- Apresentação de um breve trabalho operacional relacionado com "gestão da mudança" – projeto acompanhado por um formador.

Existe ainda uma clara aposta na integração e iniciação em projetos aceleradores de carreira, através dos **Programas Trainee's**. Estes projetos incluem formação inicial e a passagem por diferentes departamentos da empresa, tanto a nível nacional como internacional, com o objetivo de reter e desenvolver talento, fortalecendo a ligação emocional entre os trabalhadores e a empresa desde o início da carreira.

Plano Trainee:

- Duração entre 18 meses e 2 anos;
- Passagem por várias lojas e departamentos ao longo do estágio;
- Experiência internacional de 6 meses;
- Formação em técnicas de apresentação;
- Diversas apresentações ao longo do percurso;
- Aprendizagem de uma nova língua.

Para além destes planos de desenvolvimento personalizados, a empresa aposta numa política formativa diversificada, utilizando diferentes metodologias, como *role-plays*, formações em sala, formações *on-the-job*, apresentações à direção e dinâmicas que incentivam a exposição e inovação dos colaboradores.

4.1.4 Métodos e modelo de avaliação

A empresa Privado, Lda. Implementou a nível nacional, há pouco mais de três anos, um plano de avaliação transversal a todos os colaboradores. Este plano já estava em vigor internacionalmente, em todos os países onde a empresa opera.

O objetivo deste modelo é proporcionar uma avaliação clara e transparente para todos os colaboradores, independentemente do departamento ou função desempenhada. A Privado, Lda. acredita que este sistema de avaliação facilita a transmissão dos valores da empresa, além de identificar talento e garantir uma política de *feedback* em todas as funções. Este modelo de avaliação considera o ciclo de gestão de talento implementado nas lojas da empresa. Na Figura 4.5, é apresentado o atual ciclo de *talent management* implementado pela organização.

Figura 4.5 - Ciclo de gestão de talento implementado pela empresa privada.



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa privada.

O ciclo de gestão de talento é realizado obrigatoriamente para todos os colaboradores, de forma anual. De acordo com a Privado, Lda., a exigência deste processo permite um maior foco no desenvolvimento das equipas e na aposta na formação de competências comportamentais que a empresa valoriza.

A Privado, Lda. avalia os seus colaboradores com base em dois parâmetros: o desempenho e as competências. A escala de avaliação varia de 1 a 5, sendo 1 atribuído a um colaborador que não cumpre as suas funções, e 5 a alguém que supera claramente os objetivos da função e está preparado para assumir novas responsabilidades. Um valor de 3 indica que o colaborador cumpre adequadamente todos os objetivos da sua função.

Na avaliação de desempenho, são analisadas, em conjunto com o colaborador, características como a performance ao longo do ano, assiduidade e pontualidade. Esta avaliação baseia-se sobretudo no registo digital do colaborador e nos relatórios de performance (reuniões de *feedback*) realizados ao longo do ano.

A avaliação de competências, implementada há cerca de 10 anos a nível internacional, abrange todos os colaboradores, independentemente da função, e avalia-os em:

Competências Pessoais:

- Abertura à mudança;
- Motivação para o desempenho;
- Ação empresarial;

Competências Sociais:

- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de cooperação;
- Gestão de conflitos;

Competências de Liderança:

- Criação de uma atmosfera de trabalho positiva;
- Delegação de responsabilidades e tarefas;
- Desenvolvimento de colaboradores;

Competências de Método:

- Compreensão de factos e interligações;
- Orientação para resultados.

Embora a escala de avaliação seja sempre a mesma (de 1 a 5), a relevância ou exigência de cada característica varia consoante a função. As exigências para um diretor geral não são as mesmas que para um operador de loja. Este modelo, que define o nível de exigência para cada característica, está delineado no perfil de referência de cada função.

Em Anexo I, encontram-se os perfis mais operacionais da empresa, como o de assistente, chefe de secção e chefe de loja.

4.2 Contextualização do setor público da saúde

A comparação entre o setor público da saúde e o setor privado do retalho permite compreender as principais diferenças e semelhanças entre ambos os setores.

Foi realizado um inquérito junto dos enfermeiros gestores, complementado pelo acompanhamento de um turno de avaliação. Este procedimento permitiu uma melhor compreensão das técnicas de gestão de recursos humanos atualmente empregues nos hospitais, com o objetivo de desenvolver competências sociais e pessoais nas unidades de saúde pública.

4.2.1 O porquê da análise ao setor público da saúde

A escolha do setor público da saúde deve-se ao facto de este ser um dos setores mais criticados em termos de qualidade do trabalho, número de horas trabalhadas e produtividade. No entanto, é um setor essencial e de grande impacto no nosso país, como facilmente demonstrado por uma breve pesquisa e análise do Valor Acrescentado Bruto (VAB), apresentados na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Valor Acrescentado Bruto das Empresas em Portugal.

	Setores de atividade económica				
	Agricultura, produção animal, caça, pesca e silvicultura	Comércio por grosso e a retalho (...)	Alojamento, restauração e similares	Educação	Atividades de saúde humana e apoio social
2014	1.400,8	14.787,0	3.430,7	800,7	2.866,0
2015	1.562,7	15.652,2	3.912,5	844,8	3.032,3
2016	1.654,8	16.581,9	4.749,6	848,8	3.165,3
2017	1.884,5	17.866,1	5.798,9	901,1	3.437,4
2018	1.955,1	19.019,2	6.329,2	977,1	3.622,1
2019	2.122,0	19.853,5	6.907,8	1.031,4	3.906,6
2020	2.098,5	18.912,0	3.183,8	948,1	3.494,3
2021	2.289,3	21.524,9	4.485,2	1.077,2	4.460,1
2022	2.624,0	24.421,9	8.306,0	1.260,9	4.693,7

Fonte – PORDATA (2023).

Comparando os setores do retalho e da saúde com base nos dados da Tabela 4.3, podemos identificar algumas comparações significativas:

Tendências de Crescimento: Observa-se que o setor do retalho apresenta um crescimento consistente ao longo dos anos, com um aumento expressivo no Valor Acrescentado Bruto (VAB) entre 2014 e 2022. Este crescimento é impulsionado por inovações constantes, como o comércio eletrónico e a personalização da experiência do cliente, assim como entrada de novos *stakeholders* no mercado. Por outro lado, o setor da saúde também demonstra crescimento, embora de forma menos acentuada quando comparado com o retalho.

Estabilidade versus Volatilidade: Enquanto o setor do retalho segue uma trajetória de crescimento relativamente estável ao longo dos anos, o setor da saúde revela uma maior volatilidade, com flutuações mais marcantes nos valores do VAB.

Impacto da Pandemia: Um ponto de destaque é o impacto da pandemia de COVID-19. Em 2020, observa-se uma redução significativa no VAB do setor do retalho, atribuída aos desafios da pandemia, como as restrições de movimento e o encerramento temporário de lojas. Em contrapartida, o setor da saúde manteve um nível mais estável de VAB, provavelmente devido à natureza essencial dos serviços de saúde durante este período.

Potencial de Crescimento Futuro: Apesar das diferenças nas tendências de crescimento e estabilidade, ambos os setores apresentam potencial de crescimento no futuro. O setor do retalho pode continuar a expandir-se, impulsionado pela evolução das tecnologias e mudanças nos hábitos de consumo. Já o setor da saúde poderá beneficiar do aumento da procura por serviços de saúde, resultante do envelhecimento da população e das novas necessidades de saúde.

Estas comparações fornecem informações valiosas sobre a dinâmica e o desempenho relativo dos setores do retalho e da saúde na economia, destacando áreas de força e oportunidades de crescimento. Essa análise não só ajuda a entender os desafios atuais, mas também a identificar estratégias que podem ser implementadas para maximizar o desempenho em ambos os setores.

4.2.2 Métodos de formação no setor público

O setor público da saúde tem implementado uma política de formação e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores que se concentra fortemente na prática, com especial ênfase no acompanhamento e na integração, que são pontos cruciais para o desenvolvimento dos colaboradores.

No hospital público estudado, está estabelecido um plano de acompanhamento e integração para as diferentes equipas, conforme o serviço. Este programa de mentoria pode durar entre 3 a 6 meses e valoriza a partilha de conhecimento dos membros mais experientes com os recém-chegados.

Ao longo da carreira, os enfermeiros participam em formações predominantemente focadas em competências técnicas, sendo a maioria conduzida no modelo *on-the-job*. Existem também formações *e-learning*, embora a liberação dos colaboradores para essas formações dependa da decisão do chefe de equipa, o que pode explicar algumas dificuldades e resultados menos satisfatórios na formação, de acordo com os enfermeiros gestores do centro hospitalar.

O plano de desenvolvimento do colaborador é definido em conjunto com o conselho de avaliação, que estabelece as competências a desenvolver, seja por iniciativa do colaborador ou com base nos objetivos definidos pelo hospital.

4.2.3 Métodos e modelo de avaliação no setor público da saúde

A avaliação de desempenho dos enfermeiros está integrada no ciclo de gestão definido pelo estabelecimento ou serviço de saúde, conforme estipulado pela Ordem dos Enfermeiros. O modelo de avaliação do setor público segue as diretrizes do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da administração pública (SIADAP).

O ciclo é composto por cinco etapas, das quais uma é facultativa e, na maioria das vezes, não é realizada. Para o avaliado, o ciclo é reduzido a duas etapas principais: a entrevista de orientação inicial, que marca o início do processo, e a entrevista de avaliação. As demais fases são conduzidas pela equipa de avaliação.

A Figura 4.6, demonstra o ciclo de avaliação bienal que é realizado em todo o Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central.

Figura 4.6 - Ciclo de avaliação implementado no hospital público.



Fonte: Departamento de Recursos Humanos do hospital público - SIADAP.

O método de avaliação da carreira de enfermagem é realizado de acordo com os seguintes parâmetros:

- **Objetivos individuais:** Representam 70% da avaliação e são definidos em conjunto com o conselho de coordenação de avaliação (CCA), de acordo com a função desempenhada e os critérios previamente definidos.
- **Comportamentos profissionais:** Correspondem 30% da avaliação, sendo definidos 5 comportamentos a avaliar pelo CCA no biénio, de acordo com a função do enfermeiro.

Relativamente aos objetivos individuais, dos cinco objetivos, três são transversais e definidos pelo CCA: um de desenvolvimento, um de realização e um de qualidade. Os dois restantes são contratualizados entre o avaliado e os avaliadores, sendo obrigatório que um seja relativo a realização e outro a qualidade. Na Tabela 4.4, observam-se três objetivos individuais definidos pelo CCA, para as funções de enfermeiro e enfermeiro especialista.

Tabela 4.4 - Objetivos individuais definidos pelo CCA para as funções de enfermeiro e enfermeiros especialistas.

Objetivos Individuais definidos pelo CCA	Ponderações
1. Promover o desenvolvimento profissional, através da participação em atividades formativas como formando em áreas prioritárias.	20%
2.Registar no processo clínico a avaliação sistemática da dor.	20%
3.Utilizar o fardamento de forma segura, garantindo o cumprimento de regras e princípios de prevenção e controlo das infeções associadas aos cuidados de saúde.	20%

Fonte: Departamento de Recursos Humanos do hospital público - SIADAP.

Para os enfermeiros e enfermeiros especialistas, somam-se aos três objetivos transversais outros dois, que serão definidos em conjunto com os avaliadores. No caso dos enfermeiros gestores, um dos objetivos é distinto, como observado na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 - Objetivos individuais definidos pelo CCA para as funções de enfermeiro-gestor.

Objetivos Individuais definidos pelo CCA	Ponderações
1. Promover o desenvolvimento profissional, através da participação em atividades formativas como formando em áreas prioritárias.	20%
2.Realizar entrevistas de orientação inicial relativa à avaliação de desempenho individual e demais procedimentos associados.	20%
3.Utilizar o fardamento de forma segura, garantindo o cumprimento de regras e princípios de prevenção e controlo das infeções associadas aos cuidados de saúde.	20%

Fonte: Departamento de Recursos Humanos do hospital público - SIADAP.

Para além dos objetivos individuais, o setor da enfermagem é ainda avaliado pelos comportamentos profissionais, que diferem entre os enfermeiros e os enfermeiros gestores:

- Responsabilidade e compromisso com o serviço;
- Planeamento e organização;
- Relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipa e cooperação;
- Conhecimento especializado e experiência.

No caso dos enfermeiros gestores, as duas últimas competências são substituídas por coordenação e orientação para resultados. Todos os comportamentos avaliados são registados e devem ser anexados ao histórico profissional do colaborador para efeitos de avaliação, correspondendo a 30% da nota final.

A avaliação final resulta da média ponderada das pontuações obtidas nos diferentes parâmetros de avaliação.

4.3 Análise dos diferentes métodos e modelos de avaliação

Uma análise comparativa dos modelos de avaliação revela uma clara diferença entre a valorização e o tempo despendido pelo grupo privado, em contraste com o setor público.

O método e a forma de avaliação divergem significativamente entre o setor público e o privado. No setor privado, há uma separação nítida entre a avaliação da performance e a das competências dos colaboradores. Já no setor público, o resultado da avaliação é uma média ponderada, em que 30% correspondem a competências pessoais ou sociais.

Ao comparar a exigência da avaliação, nota-se que, no setor público, esta se baseia em objetivos individuais concretos e de fácil mensuração. Por outro lado, no setor privado, dá-se maior ênfase às atitudes, competências e comportamentos, cuja avaliação requer que os gestores estejam mais próximos e atentos aos colaboradores, para poderem registar esses aspetos de forma adequada.

Um dos objetivos individuais no hospital público é o cumprimento das entrevistas de orientação inicial, algo irrelevante para a empresa privada, onde a dinâmica já pressupõe o cumprimento dessa etapa. Um fator facilitador neste contexto é a existência de um sistema implementado que expõe os resultados de forma clara, permitindo que todos os gestores e chefes de loja do setor privado saibam quem ainda falta avaliar.

Os próprios modelos de avaliação também diferem na sua execução: no setor privado, as entrevistas futuras de *feedback* intermédio são registadas automaticamente, tanto para avaliações negativas como para muito positivas. No setor público, esse acompanhamento ocorre apenas de forma esporádica, dependendo da iniciativa do enfermeiro gestor.

5 Discussão dos resultados

5.1 Amostras e respetiva análise demográfica

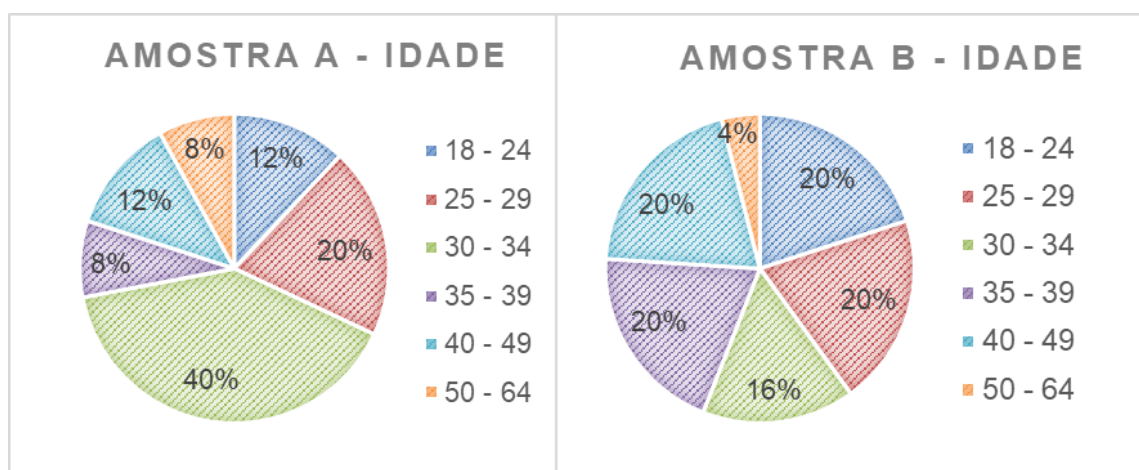
Para a realização do inquérito, foi utilizada uma amostra representativa da população ativa dos dois setores de atividade estudados: o setor privado do retalho e o setor público da saúde, ambos localizados na área metropolitana de Lisboa. A análise estatística do inquérito, realizada através do *software* Excel, é exposta no Anexo III desta dissertação.

O inquérito foi aplicado a duas amostras. A Amostra A é composta por elementos das equipas de gestão do setor privado, incluindo assistentes, chefes de secção, chefes de loja e chefes de vendas. A Amostra B é constituída por elementos representativos da região hospitalar pública na área metropolitana de Lisboa, nomeadamente enfermeiros, enfermeiros especialistas e enfermeiros gestores. A população total é de 50 indivíduos, com 25 respostas em cada amostra (n=25).

Uma breve análise comparativa das idades entre a Amostra A (setor privado) e a Amostra B (setor público) permite constatar que há 8% mais pessoas entre os 18 e os 24 anos no setor público da saúde do que no setor privado do retalho, representado na Figura 5.1.

Por outro lado, ao analisar em detalhe cada amostra, verifica-se que, no setor privado, 48% dos inquiridos têm entre 30 e 39 anos, enquanto no setor público apenas 36% pertencem a essa faixa etária, observando-se um maior equilíbrio nas diferentes faixas etárias no setor público.

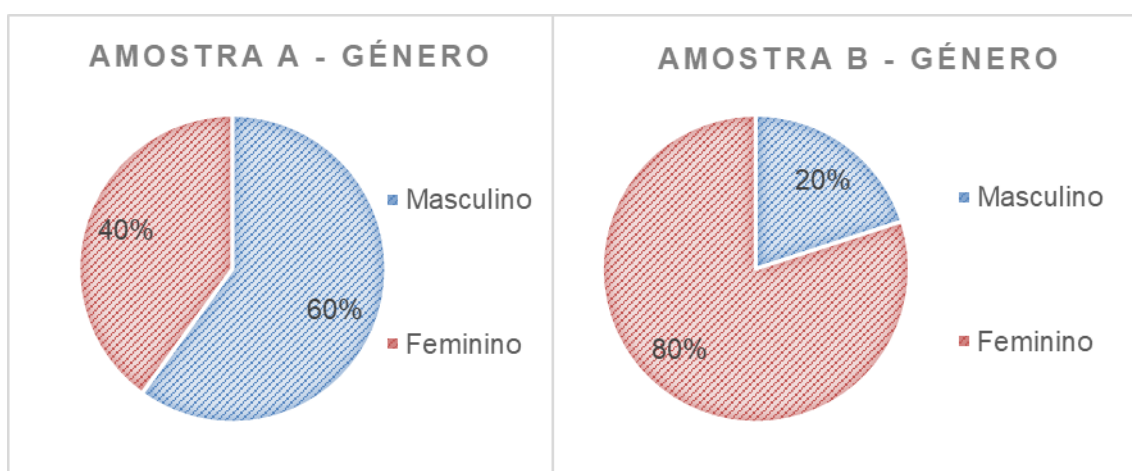
Figura 5.1 - Gráfico relativo à Idade dos Inquiridos nas diferentes amostras



Fonte: Autoria própria.

A Figura 5.2, revela uma maior predominância masculina na Amostra A, enquanto, na Amostra B, o sexo feminino constitui a maioria, representando 80% dos inquiridos.

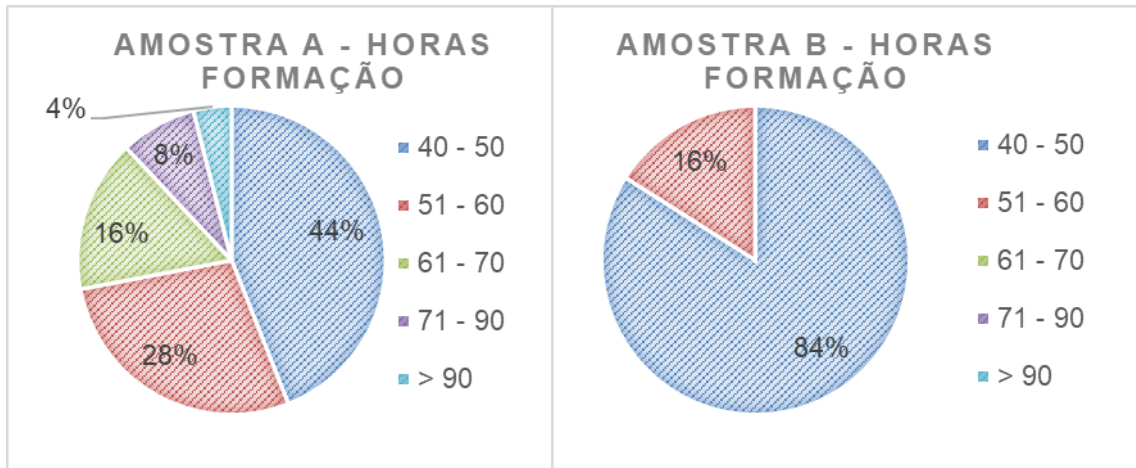
Figura 5.2 - Gráfico referente ao género dos inquiridos nas diferentes amostras



Fonte: Autoria própria.

A Figura 5.3, mostra uma clara aposta na formação dos colaboradores na Amostra A (setor privado do retalho), em comparação com a Amostra B. Dos 25 inquiridos na Amostra B, nenhum completou mais de 60 horas de formação no ano de 2023. Em contraste, no setor privado do retalho, 28% dos colaboradores realizaram mais de 60 horas anuais de formação

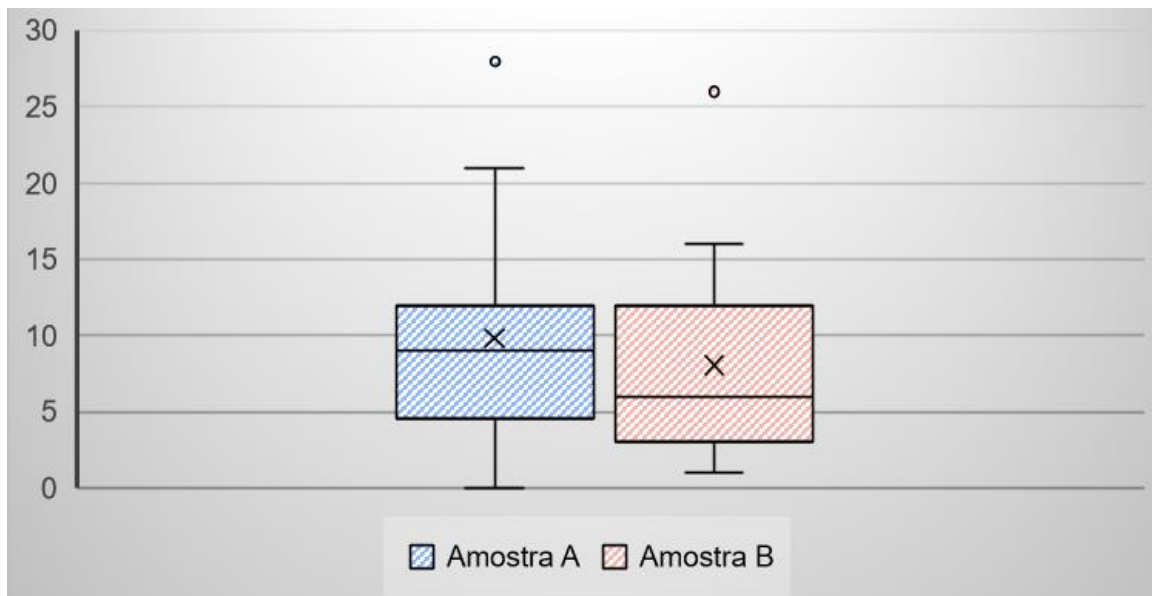
Figura 5.3 - Gráfico referente às horas de formação alocadas nas diferentes amostras.



Fonte: Autoria própria.

É igualmente relevante analisar a antiguidade média nas empresas e nas respetivas funções. A Figura 5.4 indica a antiguidade dos colaboradores, na empresa, em número de anos.

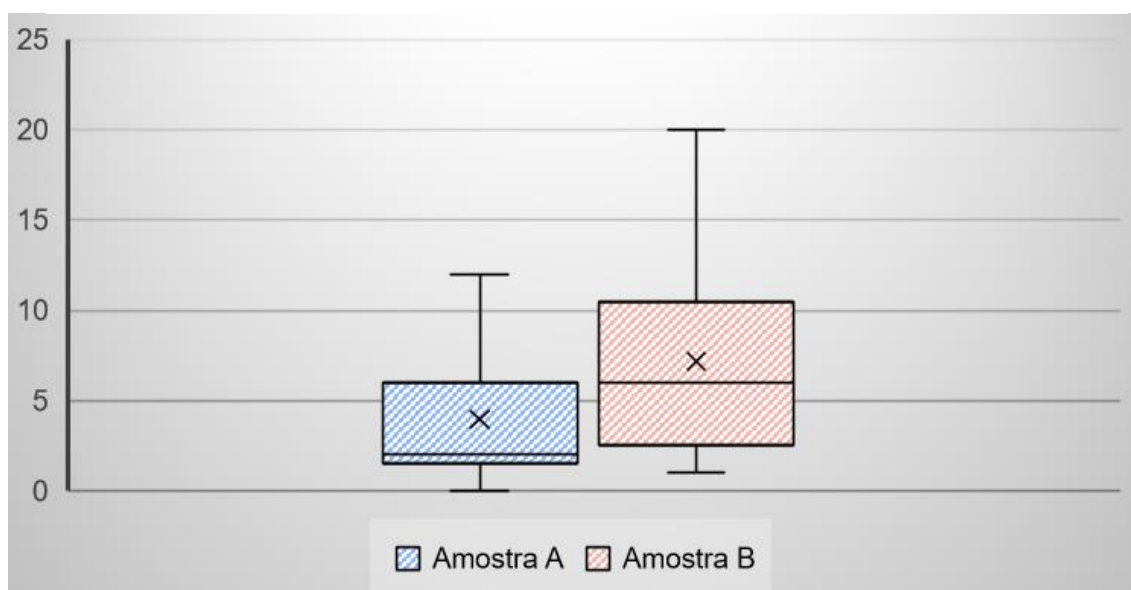
Figura 5.4 - Antiguidade dos trabalhadores nas empresas em anos.



Fonte: Autoria Própria.

A Figura 5.5, refere a antiguidade dos trabalhadores na mesma função, em número de anos.

Figura 5.5 - Antiguidade dos trabalhadores na mesma função em anos.



Fonte: Autoria própria

A análise das Figuras 5.4 e 5.5 revelam que a amostra A apresenta uma maior média de anos de antiguidade na empresa (9,8 anos na amostra A versus 8,04 anos na amostra B). No entanto, no que diz respeito à média de anos na função, a Amostra A apresenta um valor significativamente inferior ao da amostra B (3,96 anos contra 7,16 anos na amostra B). A análise conjunta destes dados sugere uma maior retenção interna na empresa privada, embora com uma maior rotatividade de funções.

5.2 Resultados do inquérito

O inquérito baseia-se na escala de Likert (avaliação de 1 a 5), e as diferentes questões são agrupadas em quatro grupos de variáveis:

- A – Características do trabalho;
- B – Oportunidade de formação e desenvolvimento;
- C – Motivação e sentido de pertença;
- D – Liderança e equilíbrio entre a vida e o trabalho.

As questões abordadas estão refletidas no Anexo II da dissertação. A análise dos resultados permitirá verificar se existe alguma correlação entre os diversos grupos de variáveis, possibilitando responder às questões de partida desta dissertação:

- De que forma o investimento em formação e desenvolvimento de competências comportamentais impacta a retenção e o compromisso dos colaboradores nos setores público e privado? (Grupo B X Grupo C)
- O investimento realizado em satisfação no local de trabalho tem um impacto direto e positivo no compromisso dos colaboradores? (Grupo A X Grupo C)
- No setor público e privado, as características sociais, tais como a liderança, a comunicação ou o equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, têm impacto positivo e direto na motivação dos colaboradores? (Grupo D X Grupo C)

5.2.1 Impacto do investimento em formação e desenvolvimento de competências na retenção e compromisso dos colaboradores

Nesta secção, são apresentados os resultados das análises estatísticas realizadas para investigar a relação entre o investimento em formação e o desenvolvimento de competências comportamentais e a retenção e o compromisso dos colaboradores. A análise segue uma sequência lógica, começando pela análise de correlação para compreender as relações simples entre as variáveis, seguida de uma análise de regressão linear para explorar as relações preditivas entre essas variáveis. A análise das questões 10, 11 e 28 (grupo B) em conjunto com as questões 12, 18, 19, 21, 26 e 27 (grupo C) permite compreender como é que a retenção e o compromisso do talento se comportam em função do investimento em formação, tanto no setor público como no privado.

Análise à correlação de Pearson:

A Tabela 5.1 apresenta os principais resultados obtidos a partir da análise estatística realizada através do *software* Excel ao teste da T-Student, relativos às variáveis B e C.

Tabela 5.1 - Análise T-Student para o estudo das variáveis B e C.

	Setor público		Setor privado	
	Variável B	Variável C	Variável B	Variável C
Média	3,413333	3,46	4,24	4,14
Variância	0,447037	0,23213	0,541852	0,455278
Amostras	25	25	25	25
Correlação de Pearson (ρ)	0,491801		0,656579	
Estatística T	-0,38764		0,851371	
P(T<=t) one-tail	0,350848		0,201489	
P(T<=t) two-tail	0,701696		0,402979	
t Critical two-tail	0,68485		0,68485	

*p < 0,05

Fonte: Autoria própria.

Pela análise estatística dos dados obtidos no inquérito, verifica-se uma média mais alta nas variáveis do setor privado. A correlação de Pearson (ρ) demonstra uma relação positiva entre as variáveis B e C em ambos os setores, sendo mais forte no setor privado (0,657) do que no setor público (0,492). Isso indica que as duas variáveis estão mais intimamente relacionadas no setor privado.

Em ambos os casos, os valores p dos testes t são superiores a 0,05, tanto no teste unilateral quanto no bilateral. Isso sugere que não há uma diferença estatisticamente significativa nas médias das variáveis entre os setores público e privado. Portanto, qualquer diferença observada pode ser atribuída ao acaso e não a uma diferença real entre os setores. Assim, não se pode rejeitar a hipótese nula, que afirma não existir correlação significativa entre a formação e a retenção de talento nas organizações.

- **Análise à regressão linear:**

A Tabela 5.2 apresenta os resultados obtidos a partir da análise regressiva entre as amostras B e C, recorrendo ao *software* Excel.

Tabela 5.2 – Dados relativos à correlação entre as amostras B e C.

	Público	Privado
Correlação de Pearson (ρ)	0,491801	0,656579
R^2	0,241868	0,431096
R^2 Ajustado	0,208906	0,406361
Desvio-padrão	0,428528	0,519876
Observações	25	25

Fonte: Autoria própria.

A Tabela 5.3 e 5.4 resultam do estudo da análise da variância (ANOVA) para o setor público, recorrendo ao *software* Excel, permitindo estudar a significância estatística das respostas, especialmente no que se refere à variância entre elas.

Tabela 5.3 - ANOVA das variáveis B e C correspondentes ao setor público.

ANOVA Público

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significância F</i>
Regressão	1	1,347474	1,347474	7,337725	0,012525
Resíduo	23	4,223638	0,183636		
Total	24	5,571111			

Fonte: Autoria própria.

Tabela 5.4 - Continuação da ANOVA das variáveis B e C correspondentes ao setor público.

	Coeficientes	Desvio-padrão	t Stat	p-value	Lower 95%	Upper 95%
Coeficiente B	2,250345	0,45471	4,94896	5,29E-05	1,30970	3,19099
Variável de X	0,354391	0,13083	2,70882	0,012525	0,08375	0,62503

Fonte: Autoria própria.

Os resultados da análise de regressão revelam uma relação significativa entre a variável independente e a variável dependente no setor público. O modelo é considerado significativo, com um valor p inferior a 0,05 (0,012), indicando que a variável independente exerce um impacto estatisticamente significativo. A estatística F confirma a relevância do modelo, demonstrando sua eficácia na previsão.

Com base nos dados da ANOVA, podemos rejeitar a hipótese nula, que afirmava que a variável independente não impacta a variável dependente. Isso sugere que o fator em questão influencia efetivamente a variável dependente no setor público, reforçando a validade do modelo e a importância da variável independente na análise da retenção de talento.

A Tabela 5.5 resulta do estudo da análise da variância (ANOVA) para o setor privado, recorrendo ao *software* Excel.

Tabela 5.5 - ANOVA das variáveis B e C correspondentes ao setor privado.

ANOVA Privado

	df	SS	MS	F	Significância F
Regression	1	4,710444	4,710444	17,42863	0,000364
Residual	23	6,216222	0,270271		
Total	24	10,92667			

	Coeficientes	Desvio-padrão	t Stat	p-value	Lower 95%	Upper 95%
Coeficiente B	1,588175	0,620031	2,561446	0,017449	0,305544	2,870806
Variável de X	0,601846	0,144163	4,174761	0,000364	0,303622	0,900069

Fonte: Autoria própria.

A análise do setor privado permite rejeitar a hipótese nula, com um valor p muito inferior a 0,05 e uma estatística F de aproximadamente 17,43. Isso indica uma relação significativa entre a variável independente (formação) e a variável dependente (retenção de talento). No setor privado, a correlação observada é mais forte, com um valor de 0,656, e cerca de 43,11% da variação na retenção de talento é explicada pela formação. Este modelo é mais robusto e explica uma proporção maior da variação total observada na retenção de talento, evidenciando um impacto direto e significativo da formação.

Em contraste, no setor público, o modelo também é estatisticamente significativo, com uma estatística F de 7,34 e um valor p de 0,012. No entanto, a correlação é menor, com um valor de 0,492, e o modelo explica apenas 24,19% da variação na retenção de talento (R^2). Isso sugere que, embora a formação tenha impacto na retenção de talento em ambos os setores, o efeito é mais pronunciado e explicativo no setor privado.

A análise confirma uma relação direta entre o investimento em formação e a retenção de talento, destacando a importância da variável independente em ambos os contextos, mas com um impacto mais substancial e direto no setor privado.

5.2.2 Impacto do investimento em satisfação no local de trabalho no compromisso dos colaboradores

Os resultados da análise estatística do inquérito oferecem uma visão clara sobre a questão central desta dissertação. A análise inicia com a avaliação das correlações, que identifica as relações diretas entre as variáveis estudadas. Em seguida, é realizada uma análise de regressão linear para explorar a relação preditiva entre essas variáveis.

A investigação das questões 13, 15, 17 e 29 (grupo A), em combinação com as questões 12, 18, 19, 21, 26 e 27 (grupo C), permite uma compreensão abrangente de como o compromisso dos colaboradores é afetado pelo investimento em melhorias no ambiente de trabalho, considerando tanto o setor público quanto o privado.

Análise à correlação de Pearson:

A Tabela 5.6 apresenta os principais resultados obtidos a partir da análise estatística realizada através do *software* Excel ao teste da T-Student, relativos às variáveis A e C.

Tabela 5.6 - Análise T-Student para o estudo das variáveis A e C.

	Setor público		Setor privado	
	Variável B	Variável C	Variável B	Variável C
Média	3,58	3,46	4,07	4,14
Variância	0,24333	0,23213	0,3725	0,455278
Amostras	25	25	25	25
Correlação de Pearson (ρ)	0,094379		0,628655	
Estatística T	0,914352		-0,62862	
P(T<=t) one-tail	0,184814		0,267768	
t Critical one-tail	0		1,710882	
P(T<=t) two-tail	0,369627		0,535536	
t Critical two-tail	0,68485		2,063899	

*p < 0,05

Fonte: Autoria própria.

A análise dos dados obtidos no inquérito revela que as variáveis do setor privado apresentam médias superiores em comparação com as do setor público.

A correlação de Pearson entre as variáveis A e C mostra uma relação positiva em ambos os setores, mas é notavelmente mais forte no setor privado, onde o valor da correlação é de 0,629. Em contraste, no setor público, a correlação é muito baixa, com um valor de 0,094. Esta diferença sugere que as variáveis A e C estão mais interligadas no setor privado, indicando uma associação mais significativa entre as mesmas.

No que diz respeito aos testes t, os valores p para ambos os setores são superiores a 0,05, indicando que não há diferenças estatisticamente significativas entre as médias das variáveis nos dois setores. Portanto, a hipótese nula, que sugere que não há correlação significativa entre as variáveis analisadas nos diferentes setores, não pode ser rejeitada.

Análise à regressão linear:

A Tabela 5.7, apresenta os resultados obtidos a partir da análise correlativa entre as Amostras A e C, recorrendo ao *software* Excel.

Tabela 5.7 - Dados relativos à correlação entre as amostras A e C.

	Público	Privado
Correlação de Pearson (ρ)	0,094379	0,628655
R^2	0,008907	0,395207
R^2 Ajustado	-0,03418	0,368911
Desvio-padrão	0,489964	0,536023
Observações	25	25

Fonte: Autoria própria.

A Tabela 5.8 resulta do estudo da análise da variância (ANOVA), tendo em conta as variáveis A e C, recorrendo ao *software* Excel.

Tabela 5.8 - ANOVA das variáveis A e C correspondentes ao setor público.

ANOVA Público

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significância F</i>
Regressão	1	0,049624	0,049624	0,20671	0,653621
Resíduo	23	5,521487	0,240065		
Total	24	5,571111			

	Coeficientes	Desvio-padrão	<i>t Stat</i>	<i>p-value</i>	Lower 95%	Upper 95%
Coeficiente B	3,129994	0,732425	4,273469	0,000285	1,614858	4,64513
Variável de X	0,09218	0,202749	0,454654	0,653621	-0,32724	0,511598

Fonte: Aatoria própria.

No setor público a análise de regressão revela que não existe uma relação significativa entre as variáveis.

A correlação e o R^2 são muito baixos, sugerindo que a variável independente tem um impacto limitado na variável dependente. A ANOVA confirma que o modelo não é globalmente significativo, o que implica que a relação observada pode ser fraca ou não substancial.

O valor da estatística de F é 0,207. Valor muito baixo que demonstra que a variabilidade explicada pelo modelo é pequena em relação à variabilidade não explicada.

Na Tabela 5.9 estão descritos os resultados obtidos do estudo da ANOVA, para as variáveis A e C no setor privado.

Tabela 5.9 - ANOVA das variáveis A e C correspondentes ao setor privado.

ANOVA Privado

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significância F</i>
Regressão	1	4,31829	4,31829	15,02951	0,00076
Resíduo	23	6,60838	0,28732		
Total	24	10,92667			

	Coeficientes	Desvio-padrão	<i>t Stat</i>	<i>p-value</i>	Lower 95%	Upper 95%
Coeficiente B	1,31134	0,73747	1,77814	0,08861	-0,21425	2,83692
Variável de X	0,69500	0,17927	3,87679	0,00076	0,32415	1,06586

Fonte: Aatoria própria.

No setor privado, a análise estatística mostra que o modelo de regressão é altamente significativo, indicando um claro impacto da variável independente na variável dependente. A ANOVA, exprime uma estatística F muito alta (15,029) e um p de aproximadamente 0,0008, inferior ao nível de significância de 0,05. Demonstrando que o modelo de regressão é estatisticamente significativo e que a variável independente (satisfação no local de trabalho) exerce um impacto real e relevante na variável dependente (compromisso dos colaboradores).

Em síntese, o investimento em satisfação no local de trabalho tem um impacto direto no compromisso dos colaboradores no setor privado, o efeito no setor público é mais limitado e menos evidente.

5.2.3 Impacto da liderança e equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (WLB) na motivação dos colaboradores

Neste subcapítulo, abordaremos o impacto das características sociais da liderança, assim como o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho na motivação dos colaboradores. O objetivo é explorar como as variáveis sociais e o WLB influenciam a motivação dos funcionários.

A análise será conduzida em duas etapas principais. Primeiro, utilizando a Correlação de Pearson para examinar a relação entre as características sociais e a motivação dos colaboradores. Em seguida, aplica-se a Regressão Linear para investigar como as características sociais preveem a motivação dos colaboradores.

A investigação das questões 14, 16, 20, 22, 23, 24 e 25 (grupo D), em conjunto com as questões, 12, 18, 19, 21, 26 e 27 (grupo C), permite compreender como é que varia a motivação dos colaboradores de acordo com o setor, tendo em conta os investimentos diferentes realizados na área pública e privada.

- **Análise à correlação de Pearson:**

A Tabela 5.10, apresenta os principais resultados obtidos a partir da análise estatística realizada através do *software* Excel ao teste da T-Student, relativos às variáveis D e C, em ambos os setores.

Tabela 5.10 - Análise T-Student para o estudo das variáveis D e C.

	Setor público		Setor privado	
	Variável B	Variável C	Variável B	Variável C
Média	3,342857	3,46	4,16	4,14
Variância	0,30102	0,23213	0,455278	0,455278
Amostras	25	25	25	25
Correlação de Pearson (ρ)	0,703308		0,819822	
Graus de liberdade	24		24	
Estatística T	-1,45826		-0,25709	
P(T<=t) one-tail	0,078866		0,399651	
t Critical one-tail	1,710882		1,710882	
P(T<=t) two-tail	0,157732		0,799302	
t Critical two-tail	2,063899		2,063899	

*p < 0,05

Fonte: Autoria própria.

A análise estatística demonstra tanto maiores médias no setor privado (4,16/4,14), como uma maior correlação de Pearson (0,8198), isto significa que as variáveis estão mais correlacionadas neste setor.

Embora no setor público o nível de correlação também já possa ser considerado alto, para ambos os casos o teste da t-student realizado ambos os setores são superiores a 0,05. Isto indica que as diferenças observadas nas médias não são estatisticamente significativas, ou seja, qualquer variação entre as variáveis B e C em ambos os setores podem ser atribuídos ao acaso, e não a uma diferença real e significativa.

Assim sendo, embora existam diferenças nas médias e uma correlação mais forte no setor privado, a análise estatística não permite confirmar que essas diferenças sejam estatisticamente significativas, não podendo ser rejeitado a hipótese nula.

Análise à regressão linear:

A Tabela 5.11, apresenta os resultados obtidos a partir da análise regressiva entre as Amostras A e C, de ambos os setores, recorrendo ao *software* Excel.

Tabela 5.11 - Dados relativos à correlação entre as amostras D e C.

	Público	Privado
Correlação de Pearson (ρ)	0,703308	0,819822
R²	0,494643	0,672108
R² Ajustado	0,472671	0,657851
Desvio-padrão	0,34987	0,39468
Observações	25	25

Fonte: Autoria própria.

Os dados observados da análise de regressão demonstram que existe uma relação significativa entre a variável independente e a variável dependente no setor público e no setor privado. Em ambos setores a correlação de Pearson é positiva e significativa entre as variáveis, sendo que o caso privado possui o R^2 0,67, enquanto o público 0,49 – significa que a variável independente (liderança/equilíbrio) tem um impacto mais forte na variável dependente no setor privado.

A Tabela 5.12 resulta do estudo da análise da variância (ANOVA), tendo em conta as variáveis D e C no setor público, recorrendo ao *software* Excel.

Tabela 5.12 - ANOVA das variáveis D e C correspondentes ao setor público.

ANOVA Público

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significância F</i>
Regressão	1	2,75571	2,75571	22,51235	8,8E-05
Resíduo	23	2,81540	0,12241		
Total	24	5,57111			

	Coeficientes	Desvio-padrão	t Stat	p-value	Lower 95%	Upper 95%
Coeficiente B	1,39542	0,44072	3,16622	0,00431	0,48372	2,30713
Variável de X	0,61761	0,13017	4,74472	8,8E-05	0,34834	0,88688

Fonte: Autoria própria.

A análise da ANOVA no setor público demonstra como o modelo de regressão é considerado significativo, com um valor de p inferior a 0,05 (8,8E-05), indicando que a variável independente exerce um impacto estatisticamente significativo. A estatística F confirma a relevância do modelo, demonstrando sua eficácia na previsão. Com base nos dados da ANOVA, podemos rejeitar a hipótese nula para o setor público e aferir que a variável independente (liderança ou equilíbrio entre vida pessoal e trabalho) tem um impacto positivo significativo na variável dependente (motivação ou retenção).

A Tabela 5.13 resulta do estudo da análise da variância (ANOVA), tendo em conta as variáveis D e C no setor privado, recorrendo ao *software* Excel.

O resultado da análise ANOVA no setor privado, demonstram que o modelo de regressão é globalmente significativo, com a variável independente explicando uma parte substancial da variabilidade na variável dependente. O alto valor de F (47,145) e o baixo p-

valor associado (5,31E-07) indicam que há uma forte evidência de que a variável independente tem impacto no desempenho do setor privado.

Tabela 5.13 - ANOVA das variáveis D e C correspondentes ao setor privado.

ANOVA Privado

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significância F</i>
Regressão	1	7,343896	7,343896	47,14497	5,31E-07
Resíduo	23	3,582771	0,155773		
Total	24	10,92667			

	Coeficientes	Desvio-padrão	t Stat	p-value	Lower 95%	Upper 95%
Coeficiente B	0,292316	0,565911	0,516541	0,610408	-0,87836	1,462993
Variável de X	0,924924	0,134706	6,866219	5,31E-07	0,646262	1,203585

Fonte: Autoria própria.

O coeficiente estimado para a variável independente (0,924924) indica uma relação positiva, sugerindo que um aumento na variável independente está associado a uma melhoria na variável dependente. Isso pode ser interpretado como, por exemplo, um impacto positivo das práticas empresariais e investimento afetando o desempenho no setor privado.

6 Conclusões

Em relação à 1ª pergunta de pesquisa, "Como é que a evolução tecnológica tem moldado os novos perfis profissionais no mercado de trabalho?", podemos concluir que é claro que a evolução tecnológica revolucionou determinados setores da sociedade e do mercado de trabalho, sendo a área dos recursos humanos também afetada pela disrupção tecnológica que pressiona a adaptação do capital humano nas empresas, e com isso, leva à elaboração de novos perfis de referência como demonstrado nesta dissertação.

Quanto à 2ª pergunta de pesquisa, "Quais são as práticas de desenvolvimento e as principais diferenças nas abordagens de desenvolvimento de competências comportamentais entre os setores público e privado?", a análise dos resultados revelou diferenças significativas entre os dois setores. O setor privado, com maior foco nas práticas de desenvolvimento de competências, demonstrou maior eficácia na retenção de talento, evidenciando uma correlação positiva entre a motivação das equipas de gestão e o seu desempenho.

O investimento contínuo em formação e no desenvolvimento de perfis de referência, ao longo dos últimos 20 anos, permitiu que as empresas privadas se adaptassem rapidamente às mudanças tecnológicas e às exigências do mercado, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador.

Por outro lado, no setor público da saúde, embora também se verifique a valorização das competências comportamentais, o investimento e a implementação de métodos de desenvolvimento são menos dinâmicos e mais escassos. As equipas enfrentam desafios de organização e produtividade mais complexos, refletindo-se numa menor motivação e maior volatilidade dos resultados quando comparados ao setor privado. Contudo, o estudo aponta para uma necessidade crescente de adaptação das práticas de gestão no setor público, visando a melhoria do desempenho e da satisfação dos colaboradores.

Em relação à 3ª pergunta de pesquisa, "Como é que o investimento em formação e desenvolvimento de competências comportamentais impacta a retenção e o compromisso dos

colaboradores nos setores público e privado?", os resultados demonstram que o investimento em formação e desenvolvimento tem um impacto significativo na retenção e no compromisso dos colaboradores. A análise de regressão linear indica que, no setor privado, a formação exerce uma influência substancial na retenção de talentos, com uma correlação mais forte ($\rho = 0,657$) e um modelo de regressão altamente significativo ($p < 0,0004$). Em contraste, no setor público, embora o investimento em formação também exerça um impacto positivo, a correlação é mais fraca ($\rho = 0,492$), resultando num modelo menos robusto que explica uma menor proporção da variação na retenção de talentos.

No que diz respeito à 4ª pergunta de pesquisa, "O investimento realizado em satisfação no local de trabalho tem impacto direto e positivo no compromisso dos colaboradores?", o impacto do investimento é mais evidente no setor privado. A correlação entre estas variáveis é forte ($\rho = 0,629$) e o modelo de regressão é estatisticamente significativo ($p = 0,00076$). Isso sugere que melhorias no ambiente de trabalho estão fortemente associadas ao compromisso dos colaboradores no setor privado. Por sua vez, no setor público, a correlação é fraca ($\rho = 0,094$) e o modelo de regressão não demonstra significância estatística, indicando que o impacto das melhorias no ambiente de trabalho é limitado.

Relativamente à 5ª pergunta de pesquisa, "No setor público e privado, as características sociais, tais como a liderança, a comunicação ou o equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, têm impacto positivo e direto na motivação dos colaboradores?", os resultados confirmam que tais fatores têm um impacto positivo em ambos os setores. No setor privado, a influência é mais robusta, com correlações mais fortes (0,820) e modelos estatisticamente significativos ($p = 0,00076$). No setor público, embora o impacto também seja positivo, ele é menos intenso, com uma correlação de 0,703 e significância estatística ($p = 0,000088$), sugerindo áreas de melhoria potencial para aumentar a motivação.

A principal conclusão deste estudo reside na demonstração de que o desenvolvimento de competências sociais e a promoção de um ambiente de trabalho saudável são essenciais para a sustentabilidade e competitividade organizacional, especialmente no setor privado. Além disso, sugere que o setor público da saúde pode beneficiar de uma maior adoção de práticas de desenvolvimento de *soft skills*, com o objetivo de melhorar a motivação e o desempenho das equipas.

Em termos práticos, o estudo evidencia que o investimento contínuo em formação e o apoio ao desenvolvimento das competências dos colaboradores são elementos-chave para o sucesso organizacional. A promoção da satisfação no local de trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são também fatores críticos para garantir a retenção de talento e a melhoria do desempenho global.

6.1 Limitações

Apesar das potenciais contribuições fruto deste trabalho, este estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, as amostras analisadas são muito limitadas, quer seja pelo tamanho da amostra, quer por se restringir a determinadas organizações dos setores público e privado e à região de Lisboa, o que pode não ser representativo de todos os contextos.

O caso de estudo concentrou-se numa única empresa do setor privado e num único hospital público, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras organizações dentro desses setores, uma vez que a diversidade em práticas de gestão e cultura organizacional pode levar a conclusões diferentes em outros contextos.

Adicionalmente, os dados foram recolhidos principalmente através de entrevistas e inquéritos com gestores e colaboradores. As perceções dos indivíduos podem influenciar os resultados, existindo a possibilidade de enviesamento na apresentação das práticas de gestão e desenvolvimento de competências. Outro fator a considerar são as variáveis externas, como o ambiente económico e as mudanças sociais, que podem ter impactado tanto o setor privado como o público. Contudo, esta dissertação não aborda como estas variáveis afetaram as práticas de formação e avaliação, limitando a compreensão total dos contextos em que as organizações operam.

As políticas de formação e avaliação estão em constante evolução, e mudanças nas diretrizes e nas necessidades do mercado podem ter ocorrido durante o período de pesquisa, tornando algumas conclusões rapidamente obsoletas. O estudo também foi realizado num período relativamente curto (3 meses). Uma análise mais profunda poderia oferecer uma visão mais clara sobre as mudanças nas práticas de formação e avaliação ao longo do tempo, assim como o impacto das mesmas nas competências dos colaboradores.

Embora tenha abordado as competências sociais e pessoais, as competências técnicas não foram exploradas em profundidade. Isso pode limitar a compreensão total do desenvolvimento de competências nos setores analisados, especialmente em funções que exigem habilidades técnicas específicas, como a medicina e a enfermagem. Além disso, a análise baseou-se em documentos internos fornecidos pela empresa privada e pelo hospital, que podem não refletir toda a realidade das práticas de gestão e avaliação. A falta de documentação externa ou de *benchmarks* comparativos pode reduzir a capacidade de contextualizar os achados em relação a práticas reconhecidas em setores semelhantes.

Reconhecendo estas limitações, futuras pesquisas poderão beneficiar de um desenho mais abrangente, que inclua uma maior variedade de organizações e de métodos de recolha

de dados. Isto facilitará uma compreensão mais profunda das práticas de gestão e avaliação em contextos distintos.

6.2 Futuras pistas de investigação

Como recomendação para futuras investigações, seria pertinente alargar a análise a outros setores de atividade, incluindo mais variáveis que possam influenciar o desenvolvimento de *soft skills*. Além disso, a realização de estudos com uma maior abrangência de setores, tecnologias e diferenças temporais, poderia fornecer uma visão mais clara sobre o impacto no longo prazo dessas práticas de gestão no desempenho das organizações.

Seria também benéfico analisar o desenvolvimento de competências sociais nos planos curriculares universitários e analisar até que ponto os métodos pedagógicos atuais colmatam as necessidades procuradas no mercado de trabalho. Esta análise poderá revelar lacunas na formação universitária e oferecer oportunidades de melhoria no que respeita ao desenvolvimento universitário.

Por fim, seria interessante investigar a correlação entre a existência e a realização de planos de avaliação e os resultados dos inquéritos de satisfação. Esta análise possibilitaria uma compreensão sobre a eficácia das práticas de avaliação e a sua relação com a perceção dos colaboradores, contribuindo para uma melhoria das práticas de gestão e avaliação das organizações.

Referências Bibliográficas

- Almeida, P., & Rebelo, G. (2011). *A era da competência: Um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Antunes, A., & Cunha, M. (2014). *Capital humano e capital psicológico*. Lisboa: Psicossociologia do Trabalho e das Organizações - PACTOR.
- Ascenso, J. (2006). *Competências emocionais*. Lisboa: Sílabo Edições.
- Awino, M., & Kipsang, S. (2020). Career planning and employee commitment: Does rewards system matter? A reflection from manufacturing firms in Kenya. *Journal of Business Management and Economic Research*.
- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boyatzis, R. (2001). Unleashing the power of self-directed learning. *Research on Emotional Intelligence in Organizations*.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de competências*. Lisboa: Editora RH.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Company, M. &. (2014). *Global media report*. McKinsey & Company.
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., & Gerlj, F. (2019). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Dabke, D. (2015). Soft skills as a predictor of perceived internship effectiveness and permanent placement opportunity. *The IUP Journal of Soft Skills*, 26–42.
- Dawber, J. (2019). Coaching for improved performance and increased commitment. *Emerald Insight*.

- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15ª ed.). Pearson.
- Devezas, T., Leitão, J., & Sarygulov, A. (2017). *Industry 4.0: Studies on entrepreneurship, structural change and industrial dynamics*.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: O poder da paixão e da perseverança*. Amadora: Vogais.
- Ejmont, K. (2021). The impact of Industry 4.0 on employees: Insights from Australia. *Sustainability*.
- Estudante, E., & Europass. (2015). *Empregabilidade: Competências*. Lisboa: Centro Nacional Europass | Fórum Estudante.
- Fiske, J. (2005). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Edições ASA.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*.
- Goleman, D. (2001). *Inteligência emocional*. Maia: Temas e Debates.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for "volunteer" employee. *European Management Journal*, 21(1).
- Guan, Y., Arthur, M., Khapova, S., Hall, R., & Lord, R. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*.
- Hamilton, T. (2019). Employee coaching and development impact on retention. *MDPI*.
- Huzek, D., Stefano, R., & Grzeszczyszyn, G. (2008). Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas. *AEDB: Resende - Anais*.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Jassel, J. (2019). Impact of training and development on employee retention of the sales team in Vodafone at United Kingdom. *Dublin Business School*.
- Klaus, P. (2007). *The hard truth about soft skills*. New York: HarperCollins.
- Konadi, M. (2020). Effect of education and training, career development and position placement on performance of employees. *Jurnal Magister Manajemen*.
- Leite, M., & Martins, P. (2020). Gestão de competências: Uma análise da relevância para o sucesso organizacional. *Journal of Human Resources Management*, 18(2), 45–58.
- Maxwell, J. C. (2012). *Everyone communicates, few connect: What the most effective people do differently*. Thomas Nelson.
- Monteiro, M., & Santos, M. (1997). *Psicologia* (Vol. 2). Porto: Porto Editora.
- Mota, M., & Cordeiro, J. (2015). Prática de gestão de recursos humanos: Estudo de caso no setor segurador. *European Journal of Applied Business Management*, 1.
- Neves de Almeida, F. (2007). *Psicologia para gestores*. Madrid: McGraw-Hill.

- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Nguyen, T., & Nguyen, T. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*.
- Penhaki, J. D. (2019). *Soft skills na indústria 4.0* (Dissertação de mestrado). Paraná: Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Brasil.
- Phani. (2007). *The top 60 soft skills at work*. India Printer.
- Pordata. (2023). Valor acrescentado bruto (VAB) por ramo de atividade. Acedido em 12 de janeiro de 2024. Disponível em: <https://www.pordata.pt/pt>.
- Ramos, E., & Bento. (2010). *As competências: Quando e como surgiram*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M., Oliveira, C., & Marcelino, A. (2007). *Coaching para executivos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, C., & Costa, A. (2018). Competências: Definições e abordagens. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, 146–155.
- Silva, R., Trevisan, L., Veloso, E., & Dutra, J. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. Sage.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Student, M. T., Kumar, R. R., Ommets, R. E., & Prajapati, A. (2021). Achieving resilience through knowledge management practices and risk management culture in agri-food supply chains. *Frontiers in Neuroscience*.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: Um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*.
- Szabó-Bálint, B. (2019). Organizational career development versus employees' career needs in Hungary. *Strategic Management Department University of Pécs*.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

Anexo I – Perfis de referência internacionais da empresa privada

Perfis de Referência Internacionais para a Função de Assistente – Evolução ao longo dos últimos 25 anos.				
		2000	2010	2020
Competências Pessoais	Abertura à Mudança	-	1	2
	Motivação para o Desempenho	-	2	2
	Ação Empresarial	-	1	2
Competências de Método	Orientação para Resultados	-	1	2
	Compreensão de Factos e Interligações	-	1	2
Competências Sociais	Capacidade de Comunicação	-	1	2
	Capacidade de Cooperação	-	2	2
	Gestão de Conflitos	-	1	2
Competências de Liderança	Criação de Atmosfera de Trabalho Positiva	-	1	2
	Desenvolvimento de Colaboradores	-	0	1
	Delegação de Responsabilidades e Tarefas	-	0	0

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa privada.

Perfis de Referência Internacionais para a Função de Chefe de Secção – Evolução ao longo dos últimos 25 anos.				
		2000	2010	2020
Competências Pessoais	Abertura à Mudança	2	2	2
	Motivação para o Desempenho	3	3	4
	Ação Empresarial	2	2	3
Competências de Método	Orientação para Resultados	2	3	3
	Compreensão de Factos e Interligações	1	2	3
Competências Sociais	Capacidade de Comunicação	2	3	4
	Capacidade de Cooperação	1	3	4
	Gestão de Conflitos	1	2	4
Competências de Liderança	Criação de Atmosfera de Trabalho Positiva	1	3	3
	Desenvolvimento de Colaboradores	1	2	3
	Delegação de Responsabilidades e Tarefas	0	1	3

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa privada.

Perfis de Referência Internacionais para a Função de Chefe de Loja – Evolução ao longo dos últimos 25 anos.				
		2000	2010	2020
Competências Pessoais	Abertura à Mudança	2	2	3
	Motivação para o Desempenho	3	3	4
	Ação Empresarial	3	3	3
Competências de Método	Orientação para Resultados	2	3	4
	Compreensão de Factos e Interligações	2	3	3
Competências Sociais	Capacidade de Comunicação	2	3	4
	Capacidade de Cooperação	2	3	4
	Gestão de Conflitos	3	3	4
Competências de Liderança	Criação de Atmosfera de Trabalho Positiva	1	2	3
	Desenvolvimento de Colaboradores	1	2	4
	Delegação de Responsabilidades e Tarefas	1	2	4

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa privada.

Anexo II – Inquérito

Título: Desenvolvimento de competências sociais e impacto no mercado de trabalho

No âmbito da minha Dissertação no Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, venho por este meio pedir a sua colaboração no estudo à cerca da envolvimento que as *soft skills* têm no mercado atual.

Salienta-se o facto do presente questionário ser confidencial e ter como única finalidade o tratamento estatístico dos respetivos dados para efeitos académicos.

o Sim, concordo e aceito responder

- O preenchimento demora cerca de 4-6 minutos a responder.

Desde já, muito obrigado por contribuir para este projeto.

1. Idade *

2. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino
 Prefiro não responder

3. Distrito de Residência *

Marcar apenas uma oval.

- Área Metropolitana de Lisboa
 Área Metropolitana do Porto
 Outra: _____

4. Setor público ou privado? *

Marcar apenas uma oval.

- Setor Público
 Setor Privado

5. Área de Emprego *

Marcar apenas uma oval.

- Saúde
 Retalho Alimentar
 Retalho Não Alimentar
 Forças Armadas
 Ciências Agrárias
 Engenharias e Arquitetura
 Outra: _____

6. Antiguidade na empresa (em anos) *

7. Antiguidade na Função *

8. Quanto tempo de formação te foi alocado no passado ano? *

Marcar apenas uma oval.

- 40 - 50 horas (Registo mínimo legal - 40 horas)
- 51 - 60 horas (entre 6 - 8 dias completos)
- 61 - 70 horas (entre 8 - 9 dias completos)
- 71 - 90 horas (entre 9 - 12 dias completos)
- Outra: _____

9. No último ano, frequentou alguma das seguintes formações? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Gestão de Conflitos
- Gestão de Tempo
- Liderança e Gestão de Equipa
- Formações Técnicas (Processos, Procedimentos, Softwares etc)
- Gestão de Stress
- Gestão Emocional
- Mindfulness
- Comunicação (Verbal e Não Verbal)
- Outra: _____

10. Tenho oportunidade de desenvolvimento e formação ao nível de diversas competências, sejam elas sociais ou técnicas; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

11. A possibilidade de desenvolvimento das minhas competências é uma mais valia neste trabalho; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

12. Imagino-me na próxima função no espaço de 2 anos; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

13. Tenho a formação necessária para lidar com os diários desafios que me são colocados; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

14. Consigo completar todas as tarefas e raramente fica algo por fazer; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

15. Posuo todos os requisitos para a função que desempenho; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

16. Nunca ignoro aspetos do trabalho que me são destinados; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

17. Consigo antecipar picos de trabalho e maximizar o meu tempo disponível; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

18. Sinto que contribuo muito para o valor acrescentado da empresa; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

19. Todos os dias, sinto que sou desafiado e interessado pelo meu trabalho; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

20. Questiono o meu supervisor se cumpro todos os requisitos da função *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto;

21. Procuro melhorar diariamente a minha performance no trabalho; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

22. Vou diretamente ao meu supervisor questionar algo quando tenho dúvidas; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

23. A comunicação no meu local de trabalho é simples e transparente; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

24. Peço feedback da minha performance ao meu superior hierárquico e disciplinar;

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

25. Normalmente identifico o que não sei fazer e peço ajuda; *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

26. Quero ficar na empresa por um longo período (mais de 3 anos); *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

27. **Estou realmente satisfeito com o meu trabalho; ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Discordo em absoluto

28. **Vejo que tenho oportunidades para desenvolver as minhas competências; ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

29. **Tenho oportunidade de utilizar todo o meu conhecimento e potencial na minha função. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo em absoluto

Agrupamento das questões por grupos de categoria/variáveis:

Grupo A - Questões relacionadas com as características do trabalho:

Q.1 – 13 Tenho a formação necessária para lidar com os diários desafios que me são colocados;

Q.2 – 15 Posso todos os requisitos para a função que desempenho

Q.3 – 17 Consigo antecipar picos de trabalho e maximizar o meu tempo disponível;

Q.4 – 29 Tenho oportunidade de utilizar todo o meu conhecimento e potencial na minha função.

Grupo B - Questões relacionadas com a oportunidade de formação e desenvolvimento:

Q.5 – 10 Tenho oportunidade de desenvolvimento e formação ao nível de diversas competências, sejam elas sociais ou técnicas;

Q.6 – 11 A possibilidade de desenvolvimento das minhas competências é uma mais-valia neste trabalho;

Q.7 – 28 Vejo que tenho oportunidades para desenvolver as minhas competências;

Grupo C - Questões relacionadas com a motivação e sentido de pretença:

Q.8 – 12 Imagino-me na próxima função no espaço de 2 anos;

Q.9 – 18 Sinto que contribuo muito para o valor acrescentado da empresa;

Q.10 – 19 Todos os dias, sinto que sou desafiado e interessado pelo meu trabalho;

Q.11 – 21 Procuo melhorar diariamente a minha performance no trabalho;

Q.12 – 26 Quero ficar na empresa por um longo período (mais de 3 anos);

Q.13 – 27 Estou realmente satisfeito com o meu trabalho;

Grupo D - Questões relacionadas com a Liderança e equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho:

Q.14 – 14 Consigo completar todas as tarefas e raramente fica algo por fazer;

Q.15 – 16 Nunca ignoro aspetos do trabalho que me são destinados;

Q.16 – 20 Questiono o meu supervisor se cumpro todos os requisitos da função;

Q.17 – 22 Vou diretamente ao meu supervisor questionar algo quando tenho dúvidas;

Q.18 – 23 A comunicação no meu local de trabalho é simples e transparente;

Q.19 – 24 Peço *feedback* da minha performance ao meu superior hierárquico e disciplinar;

Q.20 – 25 Normalmente identifico o que não sei fazer e peço ajuda;

Anexo III – Análise estatística do inquérito

Análises estatísticas provenientes do *Software* Excel

- De que forma o investimento em formação e desenvolvimento de competências comportamentais impacta a retenção e o compromisso dos colaboradores nos setores público e privado? (Grupo B X Grupo C)

Análise T-Student para o estudo das variáveis B e C setor público		
	<i>Variable B</i>	<i>Variable C</i>
Média	3,413333	3,46
Variância	0,447037	0,23213
Amostras	25	25
Correlação de Pearson (ρ)	0,491801	
Graus de liberdade	24	
t Stat	-0,38764	
P(T<=t) one-tail	0,350848	
t Critical one-tail	0	
P(T<=t) two-tail	0,701696	
t Critical two-tail	0,68485	

Análise T-Student para o estudo das variáveis B e C setor privado		
	<i>Variable B</i>	<i>Variable C</i>
Média	4,24	4,14
Variância	0,541852	0,455278
Amostras	25	25
Correlação de Pearson (ρ)	0,656579	
Graus de liberdade	24	
t Stat	0,851371	
P(T<=t) one-tail	0,201489	
t Critical one-tail	0	
P(T<=t) two-tail	0,402979	
t Critical two-tail	0,68485	

Fonte: Autoria própria.

Regression Statistics BC Público		Regression Statistics BC Privado	
Multiple R	0,491801	Multiple R	0,656579
R Square	0,241868	R Square	0,431096
Adjusted R Square	0,208906	Adjusted R Square	0,406361
Standard Error	0,428528	Standard Error	0,519876
Observations	25	Observations	25

Fonte: Autoria própria.

Dados obtidos a partir do *software* Excel.

ANOVA BC Público					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	1,347474	1,347474	7,337725	0,012525
Residual	23	4,223638	0,183636		
Total	24	5,571111			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	2,250345	0,454711	4,948957	5,29E-05	1,309704	3,190987
X Variable 1	0,354391	0,130828	2,708824	0,012525	0,083752	0,62503

Fonte: Aatoria própria.

ANOVA BC Privado					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	4,710444	4,710444	17,42863	0,000364
Residual	23	6,216222	0,270271		
Total	24	10,92667			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	1,588175	0,620031	2,561446	0,017449	0,305544	2,870806
X Variable 1	0,601846	0,144163	4,174761	0,000364	0,303622	0,900069

Fonte: Aatoria própria.

Dados obtidos a partir do *software* Excel.

- O investimento realizado em satisfação no local de trabalho tem um impacto direto e positivo no compromisso dos colaboradores? (Grupo A X Grupo C)

Análise T-Student para o estudo das variáveis A e C setor público		
	<i>Variable A</i>	<i>Variable C</i>
Mean	3,58	3,46
Variance	0,243333	0,23213
Observations	25	25
Pearson Correlation	0,094379	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	24	
t Stat	0,914352	
P(T<=t) one-tail	0,184814	
t Critical one-tail	0	
P(T<=t) two-tail	0,369627	
t Critical two-tail	0,68485	

Análise T-Student para o estudo das variáveis A e C setor privado		
	<i>Variable A</i>	<i>Variable C</i>
Mean	4,07	4,14
Variance	0,3725	0,455278
Observations	25	25
Pearson Correlation	0,628655	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	24	
t Stat	-0,62862	
P(T<=t) one-tail	0,267768	
t Critical one-tail	0	
P(T<=t) two-tail	0,535536	
t Critical two-tail	0,68485	

Fonte: Autoria própria.

Regression Statistics AC Público	
Multiple R	0,094379
R Square	0,008907
Adjusted R Square	-0,03418
Standard Error	0,489964
Observations	25

Regression Statistics AC Privado	
Multiple R	0,628655
R Square	0,395207
Adjusted R Square	0,368911
Standard Error	0,536023
Observations	25

Fonte: Autoria própria.

Dados obtidos a partir do *software* Excel.

ANOVA AC Público					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0,049624	0,049624	0,20671	0,653621
Residual	23	5,521487	0,240065		
Total	24	5,571111			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	3,129994	0,732425	4,273469	0,000285	1,614858	4,64513
X Variable 1	0,09218	0,202749	0,454654	0,653621	-0,32724	0,511598

Fonte: Autoria própria.

ANOVA AC Privado					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	4,31829	4,31829	15,02951	0,000764
Residual	23	6,608377	0,287321		
Total	24	10,92667			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	1,311335	0,737474	1,778143	0,088605	-0,21425	2,836917
X Variable 1	0,695004	0,179273	3,876791	0,000764	0,324149	1,065858

Fonte: Autoria própria.

Dados obtidos a partir do *software* Excel.

- No setor público e privado, as características sociais, tais como a liderança, a comunicação ou o equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, têm impacto positivo e direto na motivação dos colaboradores? (Grupo D X Grupo C)

Análise T-Student para o estudo das variáveis D e C setor público		
	<i>Variable D</i>	<i>Variable C</i>
Mean	3,46	3,342857
Variance	0,23213	0,312925
Observations	25	25
Pearson Correlation	0,700843	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	24	
t Stat	1,432081	
P(T<=t) one-tail	0,082508	
t Critical one-tail	0	
P(T<=t) two-tail	0,165017	
t Critical two-tail	0,68485	

Análise T-Student para o estudo das variáveis D e C setor privado		
	<i>Variable D</i>	<i>Variable C</i>
Mean	4,154286	4,14
Variance	0,345102	0,455278
Observations	25	25
Pearson Correlation	0,856761	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	24	
t Stat	0,205196	
P(T<=t) one-tail	0,419575	
t Critical one-tail	0	
P(T<=t) two-tail	0,83915	
t Critical two-tail	0,68485	

Fonte: Autoria própria.

Regression Statistics DC Público	
Multiple R	0,700843
R Square	0,491181
Adjusted R Square	0,469059
Standard Error	0,351066
Observations	25

Regression Statistics DC Privado	
Multiple R	0,856761
R Square	0,73404
Adjusted R Square	0,722476
Standard Error	0,355458
Observations	25

Fonte: Autoria própria.

Dados obtidos a partir do software Excel.

ANOVA DC Público					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	2,736425	2,736425	22,20273	9,54E-05
Residual	23	2,834686	0,123247		
Total	24	5,571111			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	1,442174	0,433951	3,323354	0,002959	0,544477	2,339871
X Variable 1	0,603623	0,128104	4,711978	9,54E-05	0,33862	0,868627

Fonte: Autoria própria.

ANOVA DC Privado					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	8,020606	8,020606	63,47905	4,6E-08
Residual	23	2,90606	0,12635		
Total	24	10,92667			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	0,051909	0,518006	0,100209	0,921047	-1,01967	1,123485
X Variable 1	0,984066	0,123512	7,967374	4,6E-08	0,728562	1,23957

Fonte: Autoria própria.

Dados obtidos a partir do software Excel.