



# LEAD

---

## **Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Micro e Pequenas Empresas**

- Um guia prático para aumentar a conscientização sobre o gerenciamento  
e desenvolver os recursos humanos da sua empresa -

**Editores:**

**Péter Csizmadia, Gunnar Prause, Wolfgang Gerstlberger**

**Budapest Business School  
Budapeste, 2023**

## EDITORES

---

### **Budapest Business School (BBS)**

Péter CSIZMADIA  
Gábor RÉTHI  
Sára CSILLAG  
Tamás NÉMETH  
Száva ZSIGMOND-HEINCZINGER

### **University Paris Nanterre (UPN)**

Christian MAKAYA  
Béatrice de SÉVERAC  
Céline BARRÉDY

### **Tallinn University of Technology (TalTech)**

Gunnar PRAUSE  
Wolfgang GERSTLBERGER  
Vera GERASIMOVA  
Tarmo TUISK

### **Wroclaw University of Economics and Business (WUEB)**

Witold SZUMOWSKI  
Krystian OLEK

### **Catholic University Porto (UCP)**

Eduardo Luís CARDOSO  
Tim HOGG  
Daniel SOUSA  
Leandro OLIVEIRA

### **CEPOR - SMEs and Entrepreneurship Policy Centre (CEPO)**

Maja HAS  
Mirela ALPEZA  
Danica ETEROVIĆ

### **ADINVEST Europe (ADINVEST):**

David DEVINS  
Pascal ECHARDOUR  
Mane SY  
Jacques PONS  
Isabelle CHIFFE

### **REVISORES**

Gunnar PRAUSE  
Wolfgang GERSTLBERGER

### **EDITORES**

Gunnar PRAUSE  
Wolfgang GERSTLBERGER  
Vera GERASIMOVA  
Tarmo TUISK  
Péter CSIZMADIA

### **EDITOR TÉCNICO**

Ottó VARGA

ISBN 978-615-6342-51-5

<https://doi.org/10.29180/978-615-6342-51-5>



Este trabalho está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0

Internacional. Para ver uma cópia desta licença, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

ERASMUS+ KA220-VET - Cooperation Partnerships

2021-1-HU01-KA220-VET-000033052

LEAD – LEarning And Development in micro- and small enterprises

# LEAD



Co-funded by  
the European Union

Este projeto foi financiado com o apoio da União Europeia.

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui qualquer tipo de aprovação sobre o conteúdo, o qual reflete apenas as opiniões dos autores. A Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer tipo de uso que possa ser feito das informações nela contidas.

## ÍNDICE

04	Capítulo 1 - Introdução
06	Capítulo 2 - Modelo de Greiner ajustado para o crescimento de MPEs
06	1. Introdução
06	2. Barreiras Internas - Casos
10	3. Modelo de crescimento de Greiner e MPEs (abordagem de Greiner para as MPEs)
15	4. Consequências na gestão e treino de RH nas MPEs
17	5. Modelo de crescimento Quinn Cameron e as MPEs
19	6. Maturidade de uma organização e o seu desenvolvimento
22	Capítulo 3 - Métodos e Ferramentas Práticas na Gestão de Recursos Humanos (GRH) e Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)
24	Parte 1: Diagnóstico
39	Parte 2: Recrutamento/Entrada
49	Parte 3: Motivação/Performanc
65	Parte 4: Desenvolvimento (Aprendizagem/Adaptação/Flexibilidade)
79	Referências
82	Apêndice

LEAD

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O objetivo do projeto LEAD é facilitar a transformação efetiva dos ecossistemas de aprendizagem nas micro e pequenas empresas (MPEs) nos países participantes do projeto (Croácia, Estônia, França, Hungria, Polónia e Portugal). Este projeto foca-se na melhoria das atividades de Desenvolvimento de Recursos Humanos que promovem tanto direta como indiretamente, a capacidade de aprendizagem do grupo-alvo, tanto ao nível da gestão como dos colaboradores. A principal ambição dos participantes do projeto é alterar as orientações e atitudes empreendedoras e de gestão dos proprietários/gerentes de micro e pequenas empresas (MPEs) em prol de uma melhor adaptação às mudanças externas, através da aprendizagem e desenvolvimento contínuos. Um dos resultados do projeto, que apoia esses objetivos, é este Manual. O objetivo do presente Manual é fornecer orientações para os proprietários/gestores de micro e pequenas empresas elaborarem uma estratégia de formação adicional para os colaboradores (incluindo proprietários/gestores), para o grupo-alvo de estudantes (futuros proprietários/gestores de MPEs) e para os consultores de MPEs, como forma de especialização. O conteúdo do Manual é baseado numa pesquisa comparativa realizada nos países participantes. O Manual destaca o papel que o desenvolvimento do capital humano e a formação profissional desempenham no desenvolvimento de economias produtivas em crescimento. As evidências associadas à gestão e ao desenvolvimento de recursos humanos no contexto de micro e pequenas empresas são mais limitadas. A evidência existente sugere que as MPEs são distintas devido à informalidade generalizada e à ausência de práticas formais na gestão de recursos humanos e de gestão no geral. O desenvolvimento dos recursos humanos normalmente é amplamente ad hoc informal em resposta às necessidades específicas do

negócio conforme surgem. O conhecimento e as competências são adquiridos principalmente durante a realização do trabalho e por meio de mecanismos informais, como através da aprendizagem pela experiência. O proprietário-gestor de uma MPE pode desempenhar um papel fundamental ou como professor/formador ou como impulsionador da aprendizagem. Embora os colaboradores possam ter opinião ou alguma influência na gestão de uma MPE, os casos de estudo reforçam a concentração da tomada de decisão nas mãos do proprietário/gestor. O conhecimento e a orientação do proprietário-gestor são um fator condicionante significativo do ambiente influenciando a contratação, a aprendizagem e o desenvolvimento no contexto das MPE. Embora alguns proprietários-gestores procurem a criação e crescimento de ambientes propícios à aprendizagem, outros há que criam ambientes restritivos das oportunidades de crescimento, de aprendizagem e desenvolvimento dos seus RH. Uma vez que, neste contexto de MPEs, estas empresas têm uma natureza informal orientada para a ação, evidencia-se a necessidade de uma abordagem reflexiva e sensível no contexto da aprendizagem. As nossas conclusões sugerem que este Manual deve incentivar o colaborador-mentorado a refletir sobre a prática dos proprietários-gestores de MPEs e apoiar a consideração do potencial de mudança e desenvolvimento na atividade da empresa em questão. Em conformidade com o descrito, o objetivo deste Manual é fornecer uma ajuda prática ao leitor no desenvolvimento de competências de gestão de recursos humanos e de aprendizagem eficaz.

---

## O BENEFÍCIO PARA SI:

O manual aborda dois tópicos principais:  
O fundamento teórico da expansão evolutiva de MPEs, baseado no modelo de crescimento de Greiner.

Métodos e ferramentas práticas para o desenvolvimento quer da Gestão de Recursos Humanos (GRH) quer dos Recursos Humanos (DRH) em Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

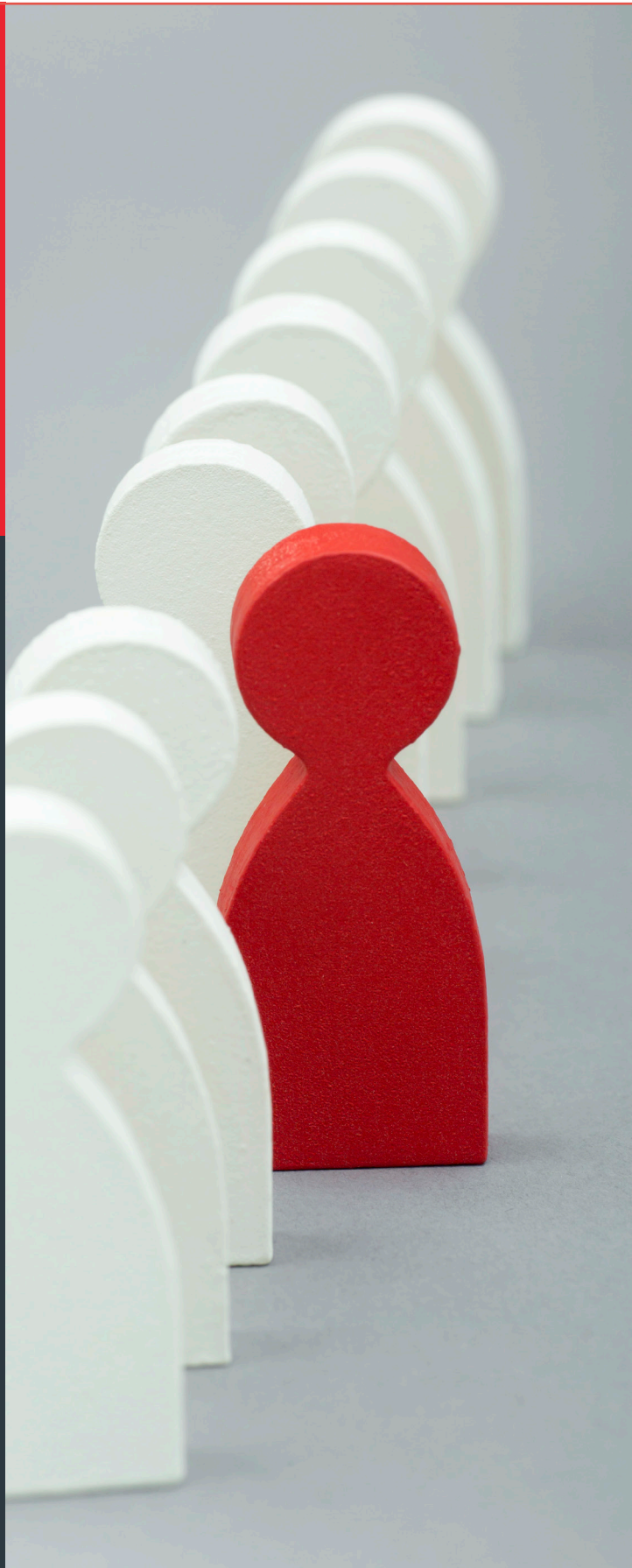


## COMO LER O MANUAL?

Todos os materiais do Manual são elaborados de forma a apoiar uma autoaprendizagem. As ferramentas e os métodos práticos são agrupados em torno das questões mais importantes que determinam as práticas de gestão e de desenvolvimento dos recursos humanos. A parte prática fornece um quadro coerente que permite entender o quadro mais amplo, mas pode começar em qualquer lugar, dependendo da natureza do problema que precisa ser resolvido. Esperamos que o presente Manual o ajude a aprimorar os seus conhecimentos sobre como melhor gerir os seus recursos humanos e como inspirar e facilitar a aprendizagem na sua organização.

---

LEAD 



# CAPÍTULO 2 - MODELO DE GREINER AJUSTADO PARA O CRESCIMENTO DE MPES

## 1. INTRODUÇÃO

As barreiras ao crescimento das MPES são um tópico de interesse para a União Europeia, governos nacionais e investigadores que lidam com a questão. A razão deste interesse resulta do facto de que as pequenas e médias empresas (MPE), que representam 99% de todos os negócios na eu, desempenham um papel fundamental na sua economia (Szczeptański, 2016, p.1). Mas, indiscutivelmente, os próprios empresários são os mais interessados neste tópico. Frequentemente, em pesquisas emergentes ou estudos de instituições governamentais e pan-nacionais, o catálogo de barreiras refere o ambiente em que as organizações operam. Por exemplo, no estudo intitulado “Barriers to SME growth in Europe”, o Serviço de Investigação Parlamentar Europeu aponta como barreiras significativas, encargos financeiros, administrativos e de tributação.

A existência de barreiras nas áreas de administração financeira ou fiscal é, sem dúvida, um facto relevante. Os empresários frequentemente apontam-nas como as principais barreiras ao desenvolvimento empresarial. No entanto, é o ambiente de uma organização que, só por vezes, facilita o crescimento. No entanto, a tendência generalizada para identificar barreiras exteriores à organização faz com que não vejamos o que está mais próximo de nós - o interior da empresa e as barreiras dentro dela. Com base em três casos curtos, vamos tentar ilustrar o problema.

## 2. BARREIRAS INTERNAS - CASOS

**O filho do sapateiro vai sempre descalço.** Há vários meses, todos os dias do Ralph têm sido iguais. Trânsito matinal, café forte “à polaco” e trabalho até à noite. Ralph é um sócio de uma empresa de consultoria que foi fundada com dois outros sócios há dez anos. Desde então, a empresa, fundada pelos três colegas universitários, tem crescido consideravelmente. Não foi fácil. Os primeiros clientes, geralmente empresas de média dimensão, foram atraídos através de um sistema de recomendações seguido do estabelecimento da cooperação com uma grande empresa internacional de consultoria como representante no mercado local. No início, os sócios alugaram um pequeno escritório, trabalhando em projetos sozinhos, sem colaboradores. Com o tempo, foi possível recrutar os primeiros colaboradores qualificados, encorajados não tanto pelo salário base, mas mais pelo sistema de bónus, no qual a compensação dependia diretamente do orçamento individual trabalhado. Este sistema funcionou muito bem e foi altamente motivador. Em princípio, não havia limite máximo de salário. Quantos clientes trará? Quantos projetos concluirá? Quanto irá faturar com o cliente? Tudo isso influenciava o valor da remuneração que era baseada no sistema de comissões.

Ao longo dos anos, os parceiros geriram e desenvolveram a empresa contribuindo através do seu trabalho enquanto

consultores de negócios. Afinal, eles gostam do seu trabalho e sabem que é provavelmente o melhor da empresa. Por isso, têm tido bons resultados financeiros, o que lhes permitiu alugar um confortável escritório no centro de negócios da capital. Os sócios decidiram aumentar o número de colaboradores de 12 pessoas para 25, contratando, principalmente, licenciados promissores da faculdade de economia e gestão da universidade local para os cargos de consultores juniores. A decisão de contratar mais colaboradores foi feita para aliviar a carga horária não só dos sócios, mas também dos consultores seniores que, apesar da sua extensa experiência, devido à carga de trabalho, tinham problemas com a implementação oportuna de projetos.

Mais um dia de trabalho. Igual ao de ontem, como no filme “O Feitiço do Tempo”... Mais uma vez, já é de noite e Ralph está no trabalho. Sim, ele gosta do trabalho, mas há limites. “O que deu errado?” - ele pensa. Contratámos novas pessoas, mas elas não conseguiram ir ao encontro dos orçamentos assumidos e abandonaram a empresa rapidamente. Contratámos novas pessoas novamente, e o mesmo padrão voltou a repetir-se. Este padrão de demissões nas posições de consultores juniores significa que, para concluir os projetos a tempo, os consultores seniores e os sócios têm de trabalhar 12 horas por dia. Por que razão essas pessoas estão a deixar a empresa? Por que razão não conseguem fazer uma contribuição satisfatória para nossos projetos? Por que razão a cooperação entre os consultores seniores e os novos colaboradores não está a correr bem? Será que é a nossa cultura organizacional? A química da equipa? Terá de ser assim para manter a empresa? Teremos de abdicar da nossa vida privada para que a empresa sobreviva?

### 1. Calma, querida Angelica!

Quando Angelica comunicou aos seus colaboradores que ia entregar a gestão da empresa ao seu filho Martin, todos ficaram chocados. Depois de 30 anos a liderar uma empresa de produção dinamicamente desenvolvida na indústria química industrial e automotiva, a sua fundadora e empresária reconhecida decidiu reformar-se. Os colaboradores da empresa familiar não apreciavam Martin. Todos o consideravam um rapaz inteligente de uma casa rica, cujo objetivo de vida era apenas realizar os seus caprichos e paixões. Talvez tivessem motivos para pensar assim, já que todos viviam na mesma cidade e se conheciam muito bem.

Angelica sabia tudo o que havia para saber sobre a sua empresa e a sua equipa tinha grande respeito por ela. Ela era especialista no ramo da química e uma gestora eficiente. Todas as decisões, mais, ou menos cruciais, cabiam-lhe a si. Em caso de dúvidas, os colaboradores tinham sempre a oportunidade de conversar com a sua chefe e obter uma opinião que os ajudasse a tomar decisões - mesmo nas horas mais tardias à noite, quando o segundo turno estava a trabalhar. Até agora, a gestão da empresa baseava-se no conhecimento e na experiência da proprietária, que conhecia os seus colaboradores por dentro e por fora - Angelica não tinha nenhum curso superior. Para Angelica, cargos de gestão eram ocupados por colaboradores experientes e dispostos a desempenhar funções executivas. Esta situação permaneceu assim até que a avó da família se reformou. O processo de tomada de decisão era baseado principalmente na opinião final de Angelica, que agora se afastou das atividades de sua empresa. O caos resultante na tomada de decisões pode ser observado logo no dia seguinte à saída de Angelica... Nas situações

em que o departamento de gestão estava incerto suas ações, relutava em pedir ajuda ao chefe - afinal, ele apenas era o herdeiro da propriedade da família, que estava desperdiçando a fortuna da família. Apesar do desenvolvimento dinâmico, a empresa dependia das relações diretas do chefe - com o ambiente e com os colaboradores. Os processos de formalização dos processos que ocorrem na empresa foram esquecidos. A falta de confiança em Martin e a incerteza na tomada de decisão por parte dos gestores resultaram na paralisia das decisões. As atividades quotidianas da empresa ficaram paralisadas. Os gestores contornavam Martin, organizando reuniões entre si para encontrar soluções para os seus dilemas e problemas. Durante as reuniões, a pergunta frequentemente feita era: "O que faria a Angelica nesta situação?"

Angelica tratava os colaboradores como família, tentando sempre os ajudá-los e nomeava os gestores conforme achava adequado. As tarefas realizadas pelos gestores seguiam as diretrizes de Angelica, mas não eram registadas de forma alguma. O âmbito das funções frequentemente mudava dependendo da situação e da necessidade do momento. Depois do filho de Angelica assumir o poder, levantou-se incertezas sobre o que o gestor poderia ou não fazer? Até que ponto pode o gestor tomar uma decisão e em que momento? Em situações críticas, quando as reuniões entre gestores não ajudavam no processo de tomada de decisão, eles pediam ajuda a Martin, que sempre respondia: "Dê-me um momento para pensar" e imediatamente ligava para a sua mãe em busca de conselhos. Eles viam isso como um último recurso e uma "rota informal" para comunicar com a Angelica. Após um mês dos constantes telefonemas de Martin para a sua mãe a pedir ajuda, Angelica começou a aparecer na empresa.

No início apenas aparecia muito raramente, mas com o tempo as suas visitas tornaram-se comuns. A empresa começou a operar como antes e as decisões eram tomadas de forma contínua. Aparentemente, ainda não era altura para a merecida e tranquila reforma a que Angelica tinha direito.

## 2. "Em vez de interromper, trabalhe em atrair"

Mark estava a ir no caminho para a sua empresa. Ele ainda não tinha começado a trabalhar, mas já se sentia esgotado. Não deveria ser assim. A sua empresa de marketing, da qual ele é proprietário, recentemente concluiu com sucesso um grande projeto de rebranding para um dos maiores players do mercado de energia do país.

- Para aonde foi o meu envolvimento com o negócio? - pensou ele. Em vez de fazer o que mais gosto, ou seja, trabalhar com clientes, implementar projetos de marketing e desenvolver estratégias, tenho de lidar com tomadas de decisões, mesmo as menores em relação aos colaboradores.

O café vegan com leite de aveia preparado por John - seu assistente, não melhorou o humor de Mark. Leite de aveia? A sério? É assim tão difícil lembrar-se que eu não gosto disso? Eu tenho de controlar tudo na empresa e ficar de olho em todos? Os minutos seguintes no trabalho não melhoraram o humor de Mark. Os e-mails foram simplesmente inundados com perguntas dos colaboradores sobre quase todos os aspetos relacionados ao funcionamento da empresa. Apenas 40 colaboradores e tantos problemas. Decisões, decisões, decisões. Porque é que se continua a repetir? Mark tinha lido livros de gestão e sabia que para desenvolver a empresa, ele deveria promover os colaboradores a cargos superiores. Ele fez isso há mais de



um ano. Isso deveria ter aliviado a gestão atual da empresa, mas a situação não melhorou muito. Ele nomeou os melhores especialistas em cada departamento (estratégia, criação, mídia) como gestores de departamentos individuais. Eles deveriam lidar com essas questões, não ele. Afinal, eles são (ou deveriam ser), como Mark lê na literatura profissional, “chefes dos centros de competência”.

Quanto mais tarde, pior. Há duas cartas na mesa de Mark. Ambas pedem para rescindir o contrato de trabalho, e são de colaboradores-chave com muita experiência. Eles eram dos principais responsáveis pelo projeto concluído com sucesso. Não poderiam eles ter conversado antes ou pelo menos entregue a carta de demissão pessoalmente? Bem, eles mencionaram algo sobre expectativas de bônus, mas isso era assim tão importante? Trabalho não é sobre dinheiro, é sobre paixão. No entanto, eles cooperaram por tantos anos. É graças ao Mark que eles adquiriram experiência e conhecimentos únicos. Provavelmente irão trabalhar para o(s) nosso(s) concorrente(s), pensou Mark.

---

O que têm Ralph, Angelica e Mark em comum? Os empreendedores descritos encontraram-se em situações diferentes, mas paradoxalmente semelhantes.

Nos casos mencionados acima, podemos observar sintomas do mesmo conjunto de problemas revelados em momentos diferentes. Uma tentativa malsucedida de sucessão, a saída de colaboradores, uma diminuição na eficiência operacional e a incapacidade de enfrentar novos desafios podem ser apenas uns dos sintomas de uma crise que vem crescendo há muito tempo. Todas as personagens dos casos descritos

provavelmente estiveram envolvidas em constante resolução de problemas das suas empresas por um longo tempo, em vez de desenvolverem os seus negócios. As atividades operacionais e a microgestão substituíram o planeamento estratégico e o foco no desenvolvimento empresarial.

Qual é a causa dos problemas enunciados? Em termos gerais, é uma falta de ajustamento das soluções organizacionais à escala da atividade conduzida. Essa solução cobre várias áreas, como sistemas de gestão, formalização, gestão de recursos humanos, desenvolvimento e aprendizagem na empresa.

Esse problema na gestão é discutido em várias abordagens semelhantes a partir da perspectiva da maturidade, do desenvolvimento e do crescimento da organização. O ciclo de vida de uma organização é uma característica permanente do funcionamento de qualquer organização económica. As fases de desenvolvimento da organização encontraram o seu lugar na literatura sobre o assunto e foram apoiadas por pesquisas científicas. A posição das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) desempenha um papel único nessa questão, já que a estrutura do empreendedorismo na maioria dos países do mundo é baseada em micro, pequenas e médias empresas. Os estudos de caso apresentados acima mostram disfunções organizacionais baseadas em várias áreas funcionais.

Para esta publicação, serão apresentadas abordagens selecionadas para o desenvolvimento organizacional. Os primeiros estudos foram introduzidos na década de 1960 graças à publicação de Steinmetz (1969), que, em quatro estágios, descreve um modelo intimamente

relacionado com o estado dos recursos organizacionais (colaboradores e ativos) e as competências dos proprietários/gestores. No entanto, o mais popular deles é a proposta de Greiner (1972), que, apesar do momento distante de sua criação, é aplicável atualmente.

### 3. MODELO DE CRESCIMENTO DE GREINER E MPES (ABORDAGEM DE GREINER PARA AS MPES)

O modelo de estágios de desenvolvimento empresarial foi proposto por Larry Greiner, que acreditava que uma empresa, durante sua existência, passa consistentemente por 5 fases de crescimento: crescimento através da criatividade, crescimento através da direção, crescimento através da delegação, crescimento através da coordenação e crescimento através da colaboração (Figura 1).

Cada fase do crescimento da empresa tem 2 fases distintas: desenvolvimento evolutivo e desenvolvimento revolucionário. Durante o período de desenvolvimento evolutivo, as vendas e lucros da empresa crescem gradualmente, sem grandes saltos. Durante o período de desenvolvimento revolucionário, ocorrem conflitos internos na empresa, que causam uma discrepância entre as tarefas e o estilo de gestão da empresa, as vendas e lucros podem diminuir temporariamente, mas depois retornam à curva de crescimento. A tarefa da gestão no estágio de desenvolvimento revolucionário da empresa é de se adaptar rapidamente e implementar novas ferramentas de gestão.

A duração do período evolutivo da empresa varia dependendo da indústria, e em média dura de 4 a 8 anos. Em indústrias jovens e dinâmicas, as empresas crescem rapidamente e as etapas evolutivas mudam rapidamente. Em indústrias maduras, a etapa evolutiva do desenvolvimento da empresa é muito lenta.

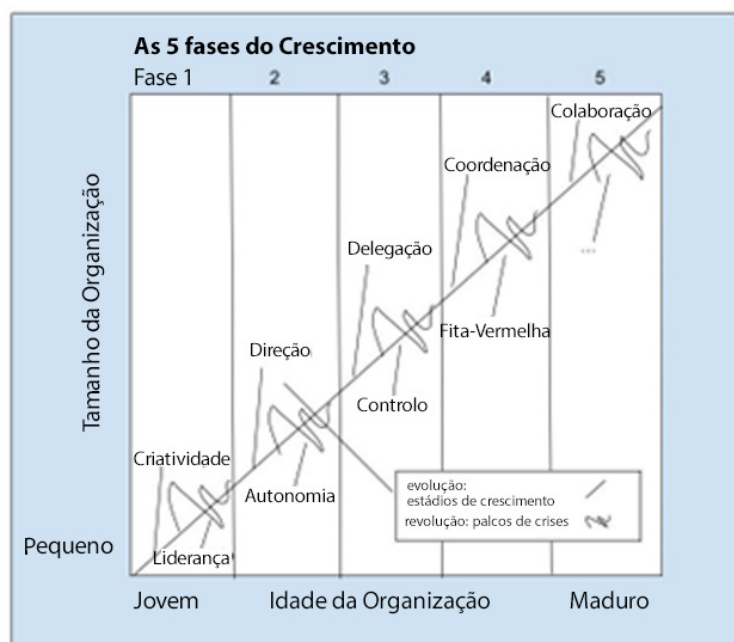


Figura 1. As 5 Fases de Crescimento Empresarial  
 Fonte: Lewis & Churchill (1983)

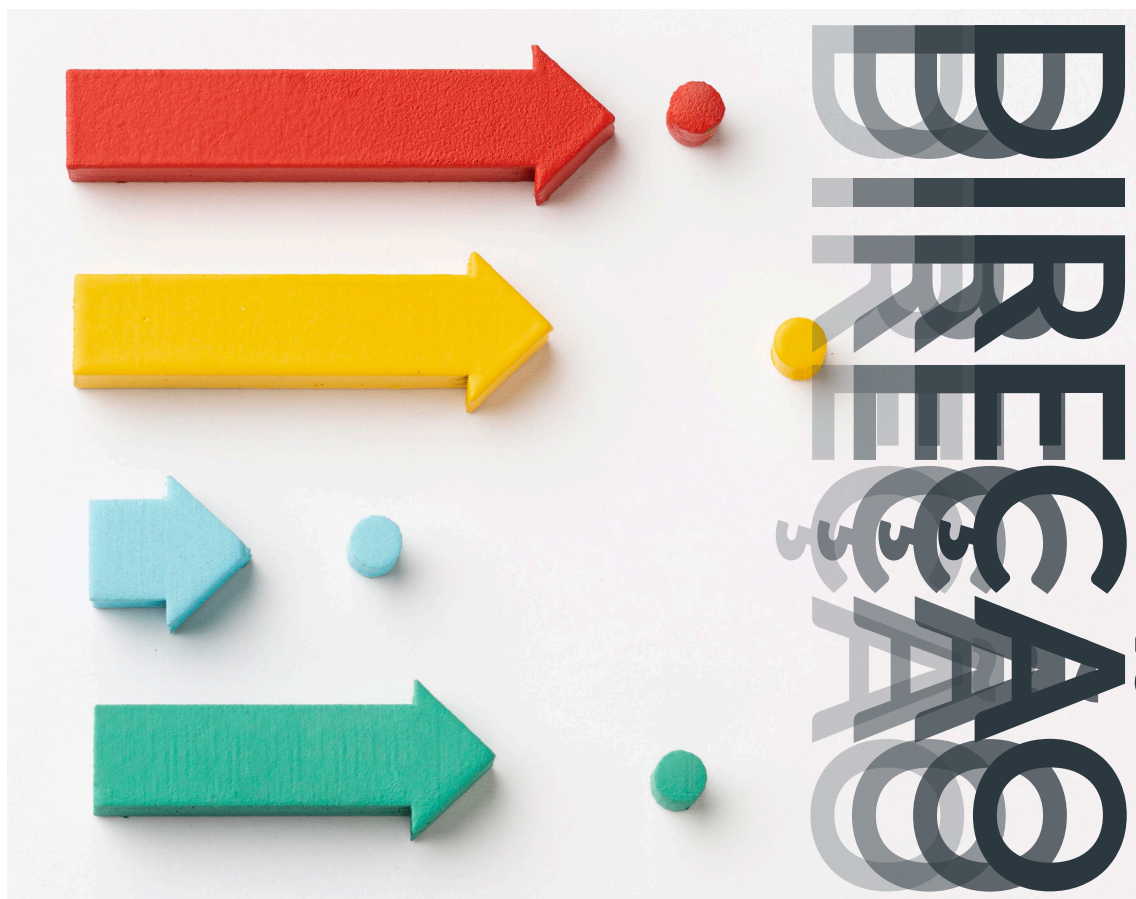


## Criatividade

Na primeira fase inicial do seu crescimento, a empresa apenas cria o seu produto e define os limites do seu mercado. O rápido crescimento do negócio nesta fase leva a uma crise de liderança. Quanto maior a empresa se torna, maior deve ser a competência da equipa de gestão que lidera. O sócio ou o gestor contratado deve monitorizar e incentivar o melhor desempenho de um número crescente de colaboradores. A gestão informal torna-se impossível com o aumento do número de colaboradores. Portanto, o(s) sócio(s) devem introduzir uma forma mais formal e estandardizada de gestão da empresa, estabelecendo regras e princípios de trabalho. A empresa desenvolve-se graças ao potencial criativo dos fundadores, que não são gestores profissionais, mas ou possuem competências empresariais únicas ou conhecimento profissional em uma das indústrias, o que possibilita o desenvolvimento do produto e sua promoção no mercado. A estrutura organizacional informal é apoiada pelo

nepotismo, entusiasmo dos fundadores e sobrecarga de trabalho dos colaboradores, que são compensados por ganhos modestos, grandes esperanças de bons rendimentos futuros e comunicação informal. Microempresas podem obter sucesso com esse estilo de gestão por um longo período, desde que o volume de produção seja estável. As organizações em crescimento não podem mais ser administradas apenas pelos fundadores: os problemas associados a desacordos estratégicos entre eles estão se a acumular.

A questão principal da crise de liderança é em que direção levar a organização e quem será capaz de o fazer. A saída desta crise requer a criação de uma estrutura de gestão formal com instruções claras e divisão de responsabilidades, aumento do controlo (formalização de relatórios e planeamento de orçamentos) e gestão profissional.



## Direção

Depois de se estabelecerem regras claras para trabalhar na empresa, começa outra fase de crescimento estável nas vendas. A empresa está a crescer, existem novos departamentos e novos colaboradores de gestão. O aumento do tamanho do negócio é causa de nova crise - a crise da autonomia. Os gestores intermédios perdem produtividade devido ao sistema rígido de controlo centralizado. A necessidade de coordenar decisões com os cargos hierárquicos superiores e a incapacidade de tomar decisões por conta própria, atrasa importantes processos na empresa.

Nesta fase, há uma divisão vertical e horizontal do trabalho, a criação de uma estrutura organizacional funcional e a formalização das comunicações. A seleção profissional do pessoal, a standardização

das práticas e o planeamento do trabalho levam a um aumento acentuado na eficiência. A alta centralização da tomada de decisões e a expansão da área de atividade levam a uma excessiva burocratização da gestão, redução da flexibilidade e da velocidade na tomada de decisões, limitando a criatividade dos gestores intermédios. Devido à carga excessiva nos níveis de gestão intermédios imputada pelos cargos hierárquicos superiores, surge uma crise de autonomia, que necessita de uma compreensão diferente da liberdade necessária e suficiente em diferentes níveis de gestão. A empresa pode superar a crise de autonomia se conceder mais poder aos níveis hierárquicos mais baixos na empresa. O líder da empresa deve conhecer e estabelecer corretamente os processos de delegação na empresa.

## Delegação

O sucesso em superar a crise de autonomia está associado à reestruturação estrutural da empresa e à descentralização de funções, bem como à subsequente delegação de autoridade para tomar certas decisões desde os níveis mais altos até os níveis mais baixos. Em primeiro lugar, numa organização em crescimento, os líderes das unidades de negócios individuais e das áreas geográficas recebem poder significativo. Existem sistemas completamente novos e únicos de motivação no trabalho, como bónus e participação nos lucros da empresa. Os gestores intermédios recebem poder e autoridade suficiente para penetrarem novos mercados e desenvolverem novos produtos. Os gestores de topo da empresa concentram-se no desenvolvimento estratégico geral e vão gradualmente perdendo o controlo sobre a organização que se expandiu e se tornou mais complexa. No entanto, a descentralização eventualmente causa uma nova crise - uma crise de controlo, quando os principais gestores começam a perceber que estão a perder o controlo sobre a organização como um todo. As organizações que ultrapassam esta crise encontram uma maneira de resolver o problema, usando métodos especiais de coordenação.

## Coordenação

Graças à adoção de decisões coordenadas, a empresa volta a entrar num período de crescimento. Agora, como todas as decisões estão alinhadas com o objetivo geral da empresa e com os objetivos gerais dos gestores de topo, o risco de erros torna-se mínimo. Mas o surgimento de novos pontos de controlo numa grande empresa leva ao desenvolvimento de burocracia. Os procedimentos passam a ter prioridade sobre as decisões e tarefas da empresa. As tendências de centralização que prevalecem nesta fase do desenvolvimento da empresa são determinadas pela necessidade de coordenar as atividades das inúmeras divisões especializadas e especialmente dispersas, como um todo que corresponda à estratégia de desenvolvimento da empresa. Os mecanismos de incentivos, procedimentos organizacionais e os mecanismos de controlo vão sendo melhorados, o que dá à organização um novo impulso na direção do crescimento. O fortalecimento adicional das tendências burocráticas leva à burocracia - uma diminuição da confiança entre os diferentes níveis de gestão e departamentos como tal. Procedimentos que prevalecem sobre



a resolução de problemas impedem a inovação.

Uma organização excessivamente grande é mal gerida por meio de procedimentos formalizados, e os custos de coordenação da sua estrutura complexa começam a superar os seus benefícios. A empresa não pode responder de forma eficaz às mudanças do mercado. A superação da crise de burocracia depende da capacidade de trabalho em equipa e do seu desenvolvimento, uma vez que é necessário fortalecer as conexões horizontais na organização para garantir a interação total entre as várias unidades funcionais e geográficas. A empresa deve abandonar as unidades que complicam a sua gestão, transferindo as suas funções sob contrato para outras organizações.

## Colaboração

Na fase final do seu crescimento, a empresa revê a construção dos relacionamentos

dentro da empresa. Esta fase é caracterizada pelo surgimento do trabalho em equipa para resolver as tarefas estabelecidas, a redução de pessoal corporativo, simplificação dos sistemas de gestão formais, aumento do número de discussões na forma de conferências abertas, e o surgimento de um sistema de formação e treino de pessoal dentro da empresa. A crise na última fase do crescimento da empresa ainda não recebeu o seu nome. Greiner acreditava que essa crise estaria associada ao esgotamento físico e moral dos colaboradores devido ao trabalho em equipa intensivo, por um lado, e à introdução de novas formas de trabalho, por outro. O desenvolvimento futuro da empresa implica um duplo desenvolvimento da sua estrutura: fortalecimento da componente tradicional para realizar operações rotineiras e da componente reflexiva, que garante o desenvolvimento de novas atividades promissoras e autoaprendizagem.



## 4. CONSEQUÊNCIAS NA GESTÃO E TREINO DE RH NAS MPES.

O setor de MPES representa mais de 99% de todas as empresas da UE (Micros: 93%), contribuindo significativamente para o número total de empregos oferecidos (aproximadamente 2/3) e para o valor acrescentado (mais de 50%) na economia europeia (CE 2022). No entanto, apenas um pequeno número de MPES cresce ao longo de sua vida útil, de forma que o modelo de crescimento de Greiner é apenas parcialmente aplicável. Geralmente, as MPES ficam presas entre as duas primeiras fases (criatividade, direção). No entanto, muitos dos desafios mencionados além das duas primeiras fases são relevantes para a gestão das MPES. Característico das duas primeiras fases são a grande importância do papel do proprietário e do seu papel na gestão da

empresa, porque nestas fases, a liderança e a gestão do proprietário são complementares. Primeiro, a visão e a missão do proprietário geralmente impulsionam a empresa em termos de criatividade. Segundo, os problemas crescentes de coordenação requerem uma gestão mais forte e estruturas formais de negócios, ou seja, é necessária uma direção, mas a empresa ainda permanece centrada no proprietário. Os gestores de negócios estão mais preocupados com riscos de mercado ou financeiros do que com riscos relacionados aos recursos humanos (Hudáková e Masár, 2018). A revisão da literatura também revela que fazer negócios no setor de MPES está ligado a uma série de desafios relacionados com o tamanho e o poder financeiro das empresas:

- Pouca consciencialização dos próprios produtos/serviços, atração de novos clientes e dependência de clientes-chave
- Incapacidade de escalar a produção e em gerir o crescimento
- Problemas em manter a rentabilidade, reduzir custos e garantir financiamento
- Recrutamento de mão de obra qualificada e retenção de colaboradores valiosos
- Abrangência de mudanças demográficas, por exemplo, aumento do número de colaboradores idosos)
- Gestão insuficiente de tempo, qualidade, risco, conhecimento e processos
- Falta de abordagem tecnológica, de inovação e de digitalização
- Alta dependência em relação ao proprietário/fundador
- Estrutura de governação corporativa subdesenvolvida
- Potenciais cooperações entre MPES ou as redes empresariais em geral não são utilizados de forma suficiente
- Acesso limitado ou ausência de cooperação com parceiros de pesquisa (por exemplo, universidades/institutos), educacionais (por exemplo, escolas secundárias) e setor público (por exemplo, municípios)
- Estratégia de sucessão para o primeiro proprietário/fundador frequentemente negligenciada
- Recursos limitados e/ou consciencialização sobre as mudanças fundamentais na sociedade (por exemplo, em direção à Economia Circular/eficiência energética e de recursos, igualdade de género, força de trabalho cada vez mais multicultural, etc.)

Quanto menor for a empresa, mais importante será o papel do proprietário. Além disso, muitos proprietários acreditam que o negócio fracassaria sem a sua presença. Isso leva a estruturas empresariais autocráticas e à sobrecarga do proprietário com o risco de tomar decisões erradas. A reação organizacional normal a esta situação seria delegar para outros colaboradores da empresa, a fim de melhorar a qualidade das tomadas de decisões e gerar tempo livre para que o proprietário se concentre em questões mais importantes e estratégicas.

Este breve contexto já mostra que a delegação é um tema importante para as micro e pequenas empresas (MPes) e que a delegação requer equipas fortes e força de trabalho qualificada. Isso é especialmente importante quando se trata de questões de crescimento. As MPes geralmente não enfrentam um desenvolvimento previsível. Portanto, os processos de negócios não estão preparados para serem escaláveis, ou seja, o crescimento está relacionado com riscos significativos que podem levar ao colapso da empresa. Acredita-se que os gestores entendem que o crescimento e o sucesso da sua empresa estão relacionados com a tomada de riscos e que uma empresa pode falir mesmo sendo bem-sucedida (Schwab et al., 2019). A delegação e a partilha de conhecimentos podem ajudar a prevenir muitos riscos e problemas na organização.

As empresas devem envolver os seus colaboradores em formações relacionadas com o desenvolvimento de competências de delegação (Kafaji, 2020). A fase relacionada com a coordenação reflete o nível de inovação/conhecimento, qualidade, gestão de riscos, processos e tempo das MPes, assim como todas as atividades relacionadas com a gestão da escalabilidade da empresa e do seu crescimento. Nesta fase, as atividades internas da empresa e os recursos subjacentes devem ser melhor coordenados, o que implica requisitos especiais para a comunicação entre os colaboradores e o conjunto das estruturas organizacionais dentro da empresa. A comunicação tem também um papel relevante em relação a clientes e fornecedores, uma vez que estes iniciam os processos de negócios e a interação com os clientes e fornecedores apoia a otimização da gestão de relacionamentos, bem como a facilitação da inovação da empresa, pois uma das fontes mais importantes de inovação nas MPes está relacionada com esta interação com clientes e fornecedores. Por fim, a fase dedicada à cooperação estabelece o quadro para as MPes no contexto da sua cadeia de fornecedores e de valor que define o ambiente de negócios. Esse ambiente de relacionamentos ocorre muitas vezes num contexto internacional e requer o domínio de competências de digitalização dentro das MPes.





## 5. MODELO DE CRESCIMENTO QUINN CAMERON E AS MPES

Uma alternativa ao modelo de Greiner é de um modelo integrado do ciclo de vida da organização criado e proposto por R. E. Quinn e K. Cameron (1983), que é, por sua vez, uma síntese de vários outros modelos normativos de desenvolvimento organizacional - ver Figura 2.

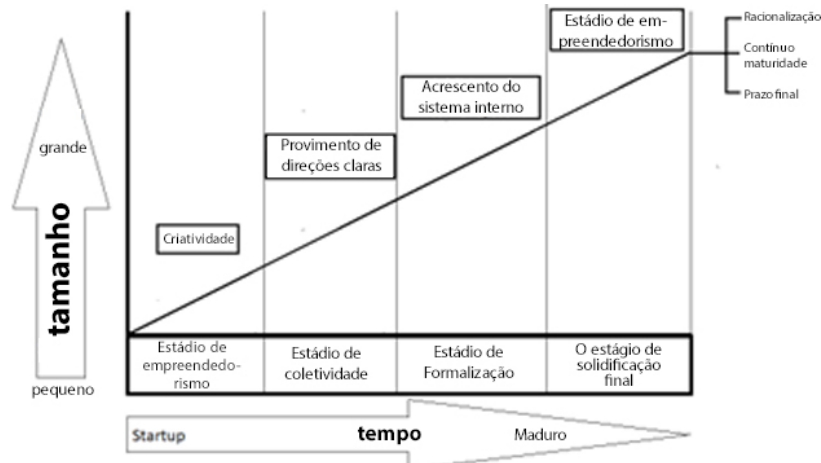


Figure 2. O ciclo de vida organizacional proposto por Quinn e Cameron.

Fonte: Elaborado a partir de Quinn & Cameron (1983)

Dependendo da fase de desenvolvimento da organização, o modelo define os critérios essenciais para a eficácia da organização, que devem ser enfatizados numa certa fase. As características das fases que ocorrem neste modelo e os correspondentes critérios de eficiência são apresentados na Tabela 1.

FASES DE DESENVOLVIMENTO	CARACTERÍSTICAS	CRITÉRIOS DOMINANTES PARA A EFICÁCIA
Empreendedorismo	Desenvolvimento da organização através da inovação, criatividade e formação.	Perceção da organização como um sistema aberto, ênfase na flexibilidade, crescimento, aquisição de recursos e desenvolvimento de suporte externo.
Coletividade	Alto nível de envolvimento dos colaboradores e da liderança do líder na organização, comunicação e estrutura informal.	Ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos, na moral dos colaboradores e nas suas necessidades e satisfação.
Formalização	Estabilidade e institucionalização, eficiência operacional, regras e procedimentos.	As organizações introduzem métodos como a gestão por objetivos para aumentar o grau de formalização e de controlo e enfatizam a gestão da informação com foco em critérios relacionados com processos internos e à realização de metas mensuráveis.
Elaboração	Expansão e descentralização, as organizações monitorizam ativamente o ambiente para renovar ou estender o domínio da operação. Na maioria das vezes, ocorre uma mudança na estrutura organizacional resultante de mudanças no seu funcionamento.	Ênfase em critérios relacionados com a operação de uma organização como um sistema aberto, assim como medidas associadas ao desenvolvimento de recursos humanos e realização efetiva de objetivos.

Tabela 1. Critérios de eficiência por fase de desenvolvimento.

Fonte: Elaborado a partir de Szumowski (2011)

Ao mudarem os critérios para a eficácia organizacional, R. Quinn e K. Cameron, com base na análise da literatura, identificaram quatro fases básicas de desenvolvimento de uma organização: a **fase empreendedora** (desenvolvimento da organização pelo meio da inovação e criatividade); a **fase de coletividade** (alto nível de consistência e comprometimento); a **fase de formalização e de controlo** (estabilidade e institucionalização); e a **fase de elaboração da estrutura** (expansão e descentralização). Dependendo da fase de desenvolvimento da organização, são apontados os critérios essenciais para a eficácia organizacional. R. Quinn e K. Cameron (1983, p. 363) definiram quatro áreas de critérios de eficácia. Dependendo da fase de desenvolvimento da organização, o ênfase é dado a uma área diferente. Na primeira fase de desenvolvimento, o ênfase é colocado nos critérios relacionados com a percepção da organização como um sistema aberto, na flexibilidade, no crescimento, na aquisição de recursos e no desenvolvimento de apoio externo. Nessa fase, a orientação pelos critérios mencionados acima determina a sobrevivência e o desenvolvimento de start-ups.

Na segunda fase, a organização é descrita e avaliada em termos de critérios relacionados com relacionamentos interpessoais. Típico desta fase de desenvolvimento é o alto nível de envolvimento dos colaboradores e da liderança na organização. Nesta fase de desenvolvimento, o ênfase é dado ao desenvolvimento dos recursos humanos, à moral dos colaboradores e às suas necessidades e satisfação no trabalho.

Esta fase deve ser considerada crucial do ponto de vista da possibilidade de um maior desenvolvimento da organização e funcionamento efetivo na gestão de recursos humanos.

Na fase de formalização, a organização é caracterizada por estabilidade, eficiência operacional, regras e procedimentos. O ênfase é dado aos critérios relacionados com processos internos e ao alcance de metas mensuráveis. Na última fase de desenvolvimento de uma organização, organizações eficazes monitorizam ativamente o ambiente para renovar ou ampliar o domínio de operação.

A estrutura é descentralizada, e é necessário um equilíbrio adequado entre a fragmentação e a integração da ação. Nesta fase, a ênfase é tanto nos critérios relacionados à operação da organização como um sistema aberto quanto nos critérios associados ao desenvolvimento dos recursos humanos e à conquista efetiva das metas. A essência do modelo descrito e o seu valor primário indicam principalmente que, em estágios particulares do desenvolvimento da organização, a principal ênfase está em outros critérios de eficácia. Portanto, para que uma organização se desenvolva, esta deve ser capaz de mudar agilmente os seus critérios essenciais de eficácia. Neste modelo, o elemento relacionado com a implementação das funções dos RH é tratado como uma das variáveis dependentes particularmente importantes para a transição entre a fase empreendedora e a fase coletiva, o que se aplica à maioria das pequenas e médias empresas. No

caso de micro e pequenas empresas, este modelo é especialmente aplicável na fase de transição da fase empreendedora para a fase de equipa. A falta de grandes estruturas e de competências de gestão na implementação de funções de gestão básicas causa problemas que levam a crises organizacionais. Os modelos apresentados indicam a direção das ações para combater essas crises. Por outro lado, no caso das empresas de tamanho médio, a aplicação do modelo aplica-se principalmente às fases de formalização e elaboração, onde as estruturas e os processos são mais complexos. A escala das operações nessas fases aumenta significativamente, sendo necessário criar padrões operacionais que ajudem a monitorizar e a controlar os processos formalizados. Mudanças nas estruturas organizacionais das empresas devem ser uma resposta rápida às mudanças das condições do ambiente da empresa e à alteração de comportamento dos stakeholders.

## 6. MATURIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO E O SEU DESENVOLVIMENTO

Os modelos descritos acima são modelos de crescimento por fases. A sua vantagem indiscutível é terem em consideração o fator situacional, i.e. a fase de crescimento e a conexão (na forma de recomendações gerais) com a questão do desenvolvimento da organização (desenvolvimento de uma organização).

O aparecimento de modelos de Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma resposta às mudanças no ambiente de negócios, onde são propostas várias

variantes para introduzir essas mudanças. DO é definido como a capacidade de uma organização planear mudanças no sistema das operações da empresa, aonde é utilizado o conhecimento das ciências comportamentais, que se foca nos processos humanos e sociais da organização, com o objetivo de construir competências no que toca a adaptação e renovação da organização (Cumings e Worley, 2001). A implementação de modelos de DO tem como objetivo principal apoiar gestores e proprietários de empresas no processo de gestão das mudanças, ou seja, na sua conceção, planeamento e implementação. Os modelos de DO não são perfeitos e o seu desempenho só às vezes traz os resultados esperados, mas são um indicador do curso de ação.

Mulili e Wong (2011) argumentam que a utilização de um modelo específico ou a combinação de vários modelos de IP contribuíram significativamente para a melhoria da eficácia organizacional de muitas empresas e para a formulação de estratégias adaptadas às mudanças em curso. As áreas mais comuns onde os modelos de OD são usados são:

- recursos humanos, onde as mudanças são destinadas a melhorar a eficiência do trabalho das pessoas,
- tecnologia, onde os processos de criação de valor entregues ao mercado são melhorados,
- processos amplamente compreendidos, onde o desperdício é eliminado e o seu curso é otimizado (por exemplo, na administração ou logística),
- gestão, destinada a aumentar as competências e a eficácia dos gestores.

A análise dos modelos de crescimento organizacional mencionados acima permitem a formulação de um catálogo das barreiras ao desenvolvimento mais comuns para as pequenas e médias empresas, que são um desafio inerente para as MPEs. Essas barreiras podem ser categorizadas em áreas diferentes: valores e objetivos, sistema de gestão, conscientização dos proprietários sobre gestão (ver tabela 2).

VALORES E OBJETIVOS	SISTEMA DE GESTÃO	NOÇÃO DE GESTÃO DO(S) PROPRIETÁRIO(S)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de visão e missão para a organização;</li> <li>• Foco nas ações de curto prazo e não estabelecimento de objetivos de longo prazo</li> <li>• Falta de planejamento estratégico de longo prazo;</li> <li>• falta de competências e de consistência dos empreendedores em adquirir recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de sistemas de gestão formais (nem sempre contratar gestores leva ao aparecimento de sistemas de gestão);</li> <li>• tomar decisões baseadas em oportunidades (e não subordinadas a objetivos e estratégias);</li> <li>• decisões espontâneas dos gestores sem usarem instrumentos avançados;</li> <li>• falta de estrutura organizacional formal que vá de encontro com as necessidades da empresa;</li> <li>• falta de: canais de comunicação formais, planejamento do futuro e estabelecimento dos objetivos, procedimentos de controle formais, habilidade em obter os recursos necessários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• combinar a função de dono com a função de gestor já que a escala de operações exige essa separação;</li> <li>• não prestar atenção aos recursos humanos da organização (seleção aleatória de colaboradores, não prestar atenção às questões motivacionais);</li> <li>• falta de conhecimento na área de gestão, a não aplicação de métodos e técnicas de gestão à fase de crescimento da empresa,</li> <li>• não utilização de métodos e técnicas de gestão, como BSC, ZPC;</li> <li>• falta de ferramentas de apoio à decisão;</li> <li>• Forma jurídica desajustada face à escala do negócio;</li> </ul>

Tabela 2

As barreiras mencionadas acima limitam a possibilidade de mudanças funcionais e a aplicação dos modelos selecionados descritos na literatura sobre o assunto, que têm apoiado proprietários e gestores de empresas há anos. Portanto, a ocorrência de disfunções organizacionais que impedem mudanças efetivas, cujo objetivo principal é desenvolver organizações na direção desejada, deve ser eliminada ou minimizada.

Os recursos humanos e as suas competências, conhecimentos e comportamentos são um fator importante na competitividade das pequenas empresas. Portanto, é importante prestar-lhes atenção especial durante todo o período de existência da empresa. A literatura sugere

que mudanças na cultura corporativa e nas qualidades que os colaboradores e gerentes devem ter em diferentes estágios da história de uma empresa, também são passíveis de controlar. A realização de formações e o desenvolvimento de competências úteis são extremamente importantes para as empresas durante os períodos relativamente livres de problemas ao longo do crescimento, pois pode ajudar uma empresa a lidar melhor com a crise iminente. Pode haver a necessidade de formação em diferentes níveis: organizacional, divisional, departamental, em equipa ou individual. Pesquisas mostram que o treino formal aumentou a produtividade dos colaboradores em 230% em comparação com o pessoal não treinado.



## CAPÍTULO 3 - MÉTODOS E FERRAMENTAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH) E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (DRH)

Este capítulo apresenta ferramentas e métodos práticos úteis que podem ser adquiridos através da autoaprendizagem. Pode aplicá-los em várias situações sem precisar de recorrer a ajuda ou conselhos externos. O presente capítulo é dividido em quatro partes que abrangem várias áreas funcionais da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH). A estrutura do capítulo é a seguinte:



### PARTE 1: DIAGNÓSTICO

Ferramentas de apoio a donos de MPEs na análise de sua posição atual em gestão de recursos humanos (GRH) e de desenvolvimento de recursos humanos (e.g. mapeamento de competências)



### PARTE 2: RECRUTAMENTO/ENTRADA

Ferramentas e exercícios para garantir mão-de-obra para MPEs (por exemplo, elaboração de entrevistas, ferramentas de seleção, práticas de integração, etc.)



### PARTE 3: MOTIVAÇÃO/PERFORMANCE

Ferramentas para auxiliar os donos das MPEs a gerir a performance dos trabalhadores nas MPEs (produtividade) e os trabalhadores em si



### PARTE 4: DESENVOLVIMENTO (APRENDIZAGEM/ADAPTAÇÃO/FLEXIBILIDADE)

Instrumentos que fomentam a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores nas MPEs

O Manual contém uma descrição detalhada de todas as ferramentas/exercícios que podem ser usados para resolver vários problemas relacionados com RH. Os exercícios são apresentados de forma muito abrangente, com instruções claras e detalhadas contendo os seguintes elementos.



#### QUANDO USAR

Uma breve visão geral da situação em que o método ou a ferramenta pode ser aplicado de forma eficaz.



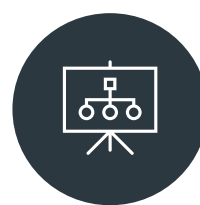
#### PORQUE É ÚTIL?

Dá algumas informações sobre como o método/instrumento consegue ajudar a resolver problemas ou a encontrar soluções para problemas concretos



#### O QUE FORNECE?

Uma descrição dos possíveis benefícios que o método pode trazer



#### VAMOS VER UM EXEMPLO

Demonstramos a aplicação do método através de exemplos concretos.



#### INSTRUÇÕES

São fornecidas instruções passo a passo para facilitar o uso da ferramenta/método.



#### DICAS E LIÇÕES DE OUTROS

Evidencia as lições que outros aprenderam usando os mesmos métodos em situações diferentes.

Cada gestor tem os seus próprios problemas relacionados com a gestão de recursos humanos (RHM) e/ou desenvolvimento dos recursos humanos (RHD). As ferramentas apresentadas neste Manual podem ser utilizadas e adaptadas de acordo com as necessidades próprias de cada um e da situação em concreto. É fácil adaptá-las, já que foram concebidas para funcionar em vários contextos.



## PARTE 1: DIAGNÓSTICO

Esta parte introduzirá o tema. A concepção de qualquer atividade de desenvolvimento de recursos humanos (DRH) ou o estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento de recursos humanos assenta no conhecimento da falta de competências e das necessidades relevantes de formação e desenvolvimento na sua empresa. Esta parte fornece dois métodos básicos para diagnosticar e analisar essas falhas e necessidades. É necessária uma postura orientada para a ação, com foco nas ferramentas práticas. Nesta parte, familiarizar-se-á com duas técnicas analíticas. A **matriz de competências** irá auxiliá-lo a mapear as competências incorporadas nos colegas e colaboradores da sua empresa. O seguinte passo será o diagnóstico das necessidades de treino e formação para ajudá-lo a compreender melhor as necessidades da sua empresa, como ponto de partida para desenhar um plano de treino e desenvolvimento.

### 1. MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

#### A definição e o valor estratégico da gestão da matriz de competências

- Definição da matriz de competências

A matriz de competências é um enquadramento usado para mapear as competências dos trabalhadores e os seus níveis. É uma rede que contém informação sobre competências existentes e a sua avaliação. É usada para gerir, planear e monitorizar as competências existentes e desejadas para um certo trabalho, departamento, equipa ou para uma empresa em si.

- Tipologia das competências

A matriz pode ser dividida entre postos de trabalho específicos ou pode mostrar todos os talentos requeridos para concretizar todos os aspetos do projeto. Cada membro da equipa costuma receber uma avaliação baseada nas suas competências e nos seus desejos em adquirir e usar um talento específico. Isto permite que os líderes distribuam adequadamente o trabalho pelos membros da sua equipa de acordo com as competências que cada um deseja usar no trabalho de forma a finalizá-lo com sucesso e de forma mais eficiente.

#### O papel da matriz das competências na GRH

- Gestão de recursos humanos (GRH) baseada na matriz das competências

A matriz de competências ajuda os profissionais de RH a descobrir quem possui as competências certas para desempenhar um determinado trabalho. Isso irá ajudar o departamento de RH a tomar melhores decisões sobre recrutamento, retenção e formação de colaboradores. O valor de uma matriz de competências está em identificar objetivamente quais competências necessárias a atingir os objetivos organizacionais. Dessa forma, uma organização pode ter uma visão objetiva das competências específicas que os seus colaboradores precisam de aprender e as que já possuem. Também ajuda a avaliar os colaboradores que possuem a formação mais adequada para cada vaga de emprego. Uma matriz de competências pode mostrar quais os colaboradores que já dominam certas tarefas e quais as competências-chave que podem precisar de aprender. Isso permite o diagnóstico de falhas de competências dentro da sua empresa, o que pode levar a perdas em eficiência quando alguém assume uma tarefa para a qual não



está qualificada. Também ajuda as empresas a acompanhar os pontos fortes dos seus colaboradores e a utilizá-los de forma mais eficaz dentro do negócio.

### Ferramentas de gestão de competências

- Identificação das Pessoas Certas para o Projeto
- Garantir Vertente Competitiva na Organização
- Desenvolver Programas de Formação Eficientes
- Rastrear as Competências dos Trabalhadores nos vários Departamentos
- Planeamento Futuro

### A ferramenta:

#### MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

- Determinar as competências necessárias para completar o projeto irá ajudar a determinar o ponto de partida da sua matriz. Ser altamente específico neste passo tornará a matriz mais eficiente.
- Determinar o nível de competências atual de cada membro da equipa é o primeiro passo. Depois de listar as competências por linhas, a próxima questão é como pontuar a matriz de competências. Pode começar por listar cada membro da equipa numa coluna e avaliar o seu nível em relação à habilidade específica. Essa avaliação de competências

pode ser complementada com revisões e entrevistas, ou através de testes. Ao registar os níveis das competências, use uma escala numérica para categorizar os diferentes níveis. Um sistema fácil de seguir seria atribuir números de 0 a 4, começando pela falta de competência e avançando até o nível avançado de competências.

- Após registar o nível de competência de cada membro, deve também registar o nível de interesse demonstrado pelos membros da equipa em relação a cada competência. Isso ajuda a acompanhar se os membros da equipa trabalham em tarefas que eles gostam e acham estimulantes, evitando o esgotamento e aumentando a sua satisfação ao corresponder os seus interesses com as tarefas. Esta etapa ajuda a garantir que também tem em consideração a perspetiva dos talentos ao criar a matriz.

- Use as informações da matriz de competências para determinar quais as competências que estão em falta. Finalmente, depois de distinguir o nível de competência de cada trabalhador em relação às competências necessárias, pode procurar por quaisquer falhas no seu conjunto de competências desejado. Usando estas informações, pode acompanhar as necessidades de formação e usá-las para criar programas de treino eficazes, ou para reorganizar como os trabalhadores foram alocados de forma a otimizar a produtividade.

MEMBRO DA EQUIPA	COMPETÊNCIA 1	COMPETÊNCIA 2	Competência 3	Competência 4	Competência 5	Competência 6
HR1	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR2	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR3	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR4	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR6	/10	/10	/10	/10	/10	/10
...	/10	/10	/10	/10	/10	/10

Tabela 3. Estrutura da matriz de competências.

## QUANDO USAR

- Para identificar as pessoas certas para a organização;
- Para garantir a vertente competitiva da organização;
- Para desenvolver programas de formação eficazes;
- Para perceber as competências que cada trabalhador possui;
- Para planeamento futuro;
- Identificar as atividades mais importantes para cada trabalho;
- Analisar as atividades aonde as performances são insuficientes para identificar as necessidades a ser desenvolvidas;
- Clarificar as competências e os pré-requisitos necessárias durante o recrutamento;
- Definir um percurso realista de formação;
- Orientar um colaborador para definir as competências dominadas e a proximidade com outros postos de trabalho;

## POR QUE RAZÃO USAR

A matriz de competências oferece uma série de benefícios relacionados com a correta alocação de recursos humanos e de programas de formação.

- Identificar a pessoa certa para um trabalho. Um dos benefícios de ter uma matriz de competências em vigor é a capacidade de identificar e associar rapidamente o talento certo a um trabalho ou tarefa específica. Isso ajuda os projetos a moverem-se mais rapidamente e a garantir a melhor alocação de recursos. As matrizes de competências são uma ferramenta eficiente de ajuda na delegação de tarefas e alocação de recursos.
- Identificar falhas nos conjuntos de competências. Com uma matriz de competências completa, podem ser identificar falhas em equipas, departamentos ou até mesmo em toda a organização. Isso pode ajudar a identificar elementos em falta que estão a impedir a empresa de alcançar o desempenho ideal. Quando estiver ciente das falhas nos conjuntos de competências de sua organização, pode criar programas de formação que acrescentem valor para a organização e que melhorem a contribuição do talento profissional da organização. Em uma escala menor, o desempenho da equipa também pode ser otimizado uma vez que estará ciente dos pontos fortes e fracos dos membros.
- Alocar recursos de forma eficiente. A capacidade de mudar rapidamente os profissionais entre as equipas e alocá-los aonde as suas competências são necessárias é uma grande vantagem da matriz de competências. À medida que economiza tempo que seria gasto na seleção da pessoa certa para uma tarefa, também estará a economizar dinheiro e a aumentar a produtividade e a motivação.
- Acompanhar o progresso profissional. Uma matriz de competências pode ir além de apenas ajudar na identificação e alocação da pessoa certa para uma tarefa. Também

pode ajudá-lo a acompanhar o progresso profissional regularmente. O departamento de aprendizagem e desenvolvimento pode usar a matriz a seu favor e rastrear a eficácia de seus programas de treino. Mais importante ainda, a matriz pode ajudá-lo a estabelecer objetivos específicos e a realizar avaliações de desempenho que também são úteis para quem procura traçar uma carreira e trabalhar nas competências que lhe estão a faltar no momento.

- Acelerar o processo de contratação. Quando se perde talento na organização, uma matriz de competências pode funcionar como uma descrição de competências e competências que os candidatos adequados devem possuir para preencher eficientemente a vaga aberta. Isso reduz significativamente a carga sobre o departamento de Recursos Humanos, permitindo que estes se concentrem na qualidade e obtenham melhores resultados.
- Ajudar a eliminar o enviesamento durante o processo de contratação. Os seres humanos têm preconceitos inconscientes (por exemplo, enviesamentos de confirmação e de afinidade) que podem se manifestar durante o processo da entrevista. Utilizando uma matriz de competências para codificar o conjunto de competências necessário para uma determinada função, pode ajudar a reduzir as hipóteses de contratar a pessoa errada por questões de favoritismo.

O Mapa de Competências garante a clarificação da atividade: tanto para o gestor quanto para o colaborador, ambos ficam cientes das competências esperadas.

Este Mapa fornece:

- Uma abordagem coordenada
- Observações concretas e fiáveis.
- Uma metodologia rígida
- Uma ferramenta para diálogo
- Um documento facilmente atualizável
- Um documento fácil de ler e operacional



## O QUE SE RECEBE?

A matriz de competências pode ser tão simples quanto uma tabela bidimensional no Excel ou representada visualmente usando *Harvey Balls* ou outros formatos visuais. Empresas que desejam fazer avaliações de competências em escala e de forma mais eficaz também podem usar uma plataforma de software para avaliar a sua força de trabalho.



## VAMOS VER UM EXEMPLO

Uma empresa que administra centros comerciais deseja desenvolver uma campanha de marketing. Para isso, a empresa queria identificar quais RHs deveriam liderar a campanha. Para isso, colocou os seus RHs na matriz de competências (linhas) e as competências mais importantes (colunas) que o RH deve ter para liderar a campanha. Posteriormente, avaliou os RHs atribuindo uma pontuação para cada competência que o RH possuía.

MEMBRO DA EQUIPA	Comunicação	Gestão de campanha	Marketing do conteúdo	Gestão de Webinars	Marketing nas redes sociais	Competências de design
Maria	5/10	6/10	3/10	9/10	3/10	7/10
Joanna	4/10	4/10	6/10	7/10	4/10	4/10
Rodolph	10/10	5/10	1/10	2/10	6/10	7/10
Priscila	8/10	3/10	2/10	7/10	3/10	9/10
Anne	2/10	3/10	8/10	6/10	6/10	3/10
Cristian	1/10	7/10	3/10	7/10	1/10	6/10

Tabela 4. Matriz de competências para desenvolver uma campanha de marketing



## INSTRUÇÕES

- **Avaliar as necessidades necessárias para completar um projeto com sucesso**

Pode ser feito vendo quais as competências necessárias para os diferentes trabalhos dentro de cada equipa ou departamento. Incluindo competências necessárias para o sucesso, desejáveis, mas não obrigatórias.

- **Avaliar as competências e os interesses dos empregadores**

Os métodos que os empregadores utilizam para avaliar as competências da sua força de trabalho variam de acordo com as organizações. É sempre benéfico ter várias etapas na avaliação do colaborador. Por exemplo, um associado de marketing que se declara especialista e tem interesse em anúncios do Google deve ser testado apenas para projetos que necessitem de um especialista em anúncios do Google.

- **Adicionar os dados numa tabela ou numa matriz**

Uma das maneiras mais comuns de criar uma matriz de competências é através do Excel. Siga os seguintes passos para criar uma matriz de competências num documento do Excel. Crie uma tabela ou matriz com as competências listadas na primeira coluna e dê-lhe o nome de “Competências”. Escreva os nomes dos membros da equipa horizontalmente na coluna “Nome”. Crie as colunas “Expertise” e “Interesse” sob o nome. Adicione os dados sobre o nível de especialização e interesse recolhidos anteriormente. Fazendo isso, terá

uma visão geral das competências de cada colaborador. Classifique as competências em categorias com base na sua contribuição para a conclusão prática dos projetos.

- **Mapear as competências dos colaboradores**

Considere as competências necessárias para cada função e mapeie os colaboradores que possuem essas competências. Os colaboradores com competências específicas também podem usar essas informações para identificar falta de competências e preenchê-las. Fazer isso dará uma visão geral da proficiência em competências de cada colaborador. Classifique as competências em categorias com base na sua contribuição para a conclusão prática do projeto.

- **Use a matriz de competências para identificar necessidades de formação e alocar tarefas.**

Crie programas de formação e desenvolvimento que ajudem os colaboradores a melhorar as suas competências. Se houver competências que algum colaborador não possua atualmente, considere trazer um formador para realizar uma formação. Isso ajudará os colaboradores a desenvolver as competências necessárias para ter sucesso nas suas funções e projetos.



## DICAS E LIÇÕES DE OUTROS

- Solicite feedback dos gerentes e dos membros da equipa sobre quais as competências que eles possuem e precisam para ter sucesso em seu papel ou projeto. Analise os currículos dos colaboradores para ter uma ideia de suas competências.
- Não crie uma matriz de competências sem antes avaliar as competências necessárias para um projeto bem-sucedido, o que garantirá que a sua abordagem seja completa - levando em consideração as perspectivas tanto do colaborador quanto da empresa.
- Não se esqueça de incluir competências essenciais para o sucesso em cada papel.
- Não se esqueça de mapear competências para membros da equipa e funções correspondentes. Isso garantirá a precisão da matriz de competências.
- Não subestime os benefícios de criar uma matriz de competências para os seus colaboradores. Desde encontrar colaboradores internos que possam preencher falhas de competências até identificar as necessidades de treino de competências, as matrizes de competências podem ajudá-lo a recrutar e reter o talento certo para sua organização.
- O repositório deve permanecer vivo, aberto e sempre atualizável. Se os envolvidos não o mantiverem apropriado, ele permanecerá formal, não utilizado e rapidamente obsoleto.
- Não é necessário analisar todas as atividades, sob o risco de fornecer uma grande lista de competências e uma certa falta de legibilidade. Portanto, é necessário determinar os objetivos perseguidos pela criação do Sistema de Referência.

## 2. A FORMAÇÃO NECESSITA UM DIAGNÓSTICO

O diagnóstico das necessidades de formação consiste em identificar as deficiências a nível individual e/ou coletivo em termos de conhecimento, habilidades e comportamento, com o objetivo de desenvolver um plano de formação. A fase de diagnóstico é considerada uma das mais importantes no ciclo de formação, uma vez que determina em grande parte todas as fases do processo e apoia diretamente a preparação do plano de formação. É uma fase essencial para que todo o ciclo de formação acrescente valor. Apenas com um diagnóstico estruturado, com dados coerentes e bem fundamentados, é possível desenvolver planos de formação que estejam em linha com as necessidades dos colaboradores. Só conhecendo essas necessidades é possível mobilizar os recursos necessários, a fim de fornecer aos colaboradores as ferramentas necessárias para desenvolverem o seu trabalho melhor e com maior produtividade.

### QUANDO USAR

O diagnóstico das necessidades de formação deve fazer parte de uma estratégia para melhorar a qualidade e o desenvolvimento de uma organização, setor de atividade ou comunidade. É necessário realizar um diagnóstico antes de iniciar a formação, uma vez que isso permite identificar aspetos que podem comprometer a eficácia da formação.

O diagnóstico deve ser orientado em duas direções:

- Reativa (identificação das necessidades e desajustamentos atuais que impedem um melhor desempenho)
- Proativa (identificação de necessidades de longo prazo para que o futuro possa ser preparado antecipadamente).

### COMO

O diagnóstico das necessidades de formação é realizado através de um processo de recolha, seleção, tratamento e interpretação de dados que levarão ao diagnóstico, compreendendo diferentes níveis de análise. Vários autores têm estudado este tema, considerando três níveis dominantes de análise: análise organizacional, análise funcional, análise pessoal.

A análise organizacional requer o estudo dos recursos disponíveis, as condições específicas da organização ou do setor, o sistema técnico e as relações laborais. Em última análise, o objetivo é saber aonde e quando é necessária formação, com o objetivo de garantir uma relação direta entre a formação e a estratégia da organização ou do setor de atividade. É neste nível de análise que emerge a importância do carácter proativo do diagnóstico, evitando a obsolescência das competências.

A análise funcional requer o estudo das condições, equipamentos, conhecimentos e competências necessárias para o desempenho de uma função. É relevante, neste contexto, o facto de que a introdução de tecnologias cada vez mais sofisticadas frequentemente determina uma mudança significativa no tipo de competências necessárias para executar eficazmente determinadas tarefas.

A análise pessoal requer a avaliação do desempenho profissional, bem como as ações e condições necessárias para atingir o nível exigido para o desempenho da função. Trata-se de recolher informações sobre o desempenho atual e o desempenho desejado.



## COMO APLICAR

O primeiro passo para o diagnóstico das necessidades de formação é avaliar o desempenho da organização e dos seus colaboradores. Para isso, devem ser definidos dois níveis de análise:

a) A situação atual. Deve ser determinado o estado atual de conhecimentos, atitudes e competências dos colaboradores atuais ou futuros. Esta análise deve levar em conta os objetivos organizacionais, o ambiente organizacional e as condições internas e externas da organização.

b) A situação necessária/desejada. Aqui são identificadas as condições necessárias ou desejadas para o sucesso organizacional. Pode passar pela definição de requisitos ao nível das funções dos colaboradores: os conhecimentos e as competências necessárias para realizar o trabalho com sucesso.

Qual é o nível de conhecimento ou de competência que precisamos alcançar para atingir os objetivos que pretendemos alcançar com base nas condições atuais? A diferença entre estas duas situações, a desejada e a atual, destaca falhas que podem ser preenchidas com o desenvolvimento de planos de formação adequados. É isso que se pretende com a definição destas duas situações.





## INSTRUÇÕES

Para um diagnóstico correto, é necessário desenvolver instrumentos que permitam obter dados que permitam a interpretação do estado das coisas, tanto da situação atual quanto da desejada. Esses instrumentos devem ser construídos especificamente levando em conta as características específicas do público-alvo ou da organização, e cada um dos níveis de análise: a organização, o trabalho e as expectativas e necessidades sentidas por cada um dos envolvidos.

A recolha de informações é realizada por meio da análise de várias variáveis, tais como:

- Índices de eficiência e do ambiente organizacional
- Método de índices críticos
- Avaliação e observação das performances
- Entrevistas
- *Brainstorming*
- Questionários e inquéritos
- Observações diretas
- Análise documental



## VAMOS VER UM EXEMPLO

### A. CARATERIZAÇÃO SOCIO-PROFISSIONAL

1. Género: Masculino  Feminino
2. Data de Nascimento: Ano \_\_\_\_\_ Mês \_\_\_\_\_ Dia \_\_\_\_\_
3. Morada (Distrito): \_\_\_\_\_
4. Qualificações Académicas (Preencha apenas o nível máximo que tiver).

Menos que o 9º ano <input type="checkbox"/>	Licenciatura não concluída <input type="checkbox"/>	Doutorado <input type="checkbox"/>
Menos que o ensino secundário <input type="checkbox"/>	Licenciatura Curso: _____ <input type="checkbox"/>	Outro: _____
Ensino secundário <input type="checkbox"/>	Mestrado _____ <input type="checkbox"/>	

5. Profissão (Identifique a profissão por extenso). Se estiver desempregado, identifique a sua última profissão. Se pertencer a uma força militar, refira-se à sua especialidade, independentemente da patente que ocupa.



6. Estado Profissional (Preencha a sua situação atual)

<b>Desempregado</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Trabalhador por conta própria</b> _____ Setor de atividade: (e.g. Educação, Saúde)	<input type="checkbox"/>
<b>Trabalhador por conta de outrem</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Inativo</b> (e.g. Reformado) <b>O inquérito acaba aqui.</b> <b>Obrigado pela participação!</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Trabalhador por conta de outrem</b>  Setor de atividade da empresa em que trabalha: (e.g., Educação, Saúde)  _____ Direção / Departamento / Serviço para que foi designado: (e.g., Comercial, Administrativo)  _____ Número de trabalhadores da empresa:	<input type="checkbox"/>
(aproximadamente se não souber o número exato):	<input type="checkbox"/>

### Análise das relações entre atividades profissionais / treino

#### 1. Descreve as principais funções ou atividades.

Se estiver desempregado utilize a sua última profissão como referência:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 2. Identifique as principais dificuldades em exercer as funções ou atividades mencionadas abaixo:

Obter conhecimento/ competências em certas áreas:

Conhecer/entender melhor o impacto das minhas funções nas outras áreas funcionais da empresa

Articular as diferentes tarefas/funções no tempo necessário  
(dificuldades na gestão do tempo)

Articulação do exercício destas funções com outros elementos da organização  
(Dificuldades na Gestão de Pessoal/Relacionamento Interpessoal/Trabalho de Equipa) Dispondo dos meios e mecanismos necessários para a execução adequada das tarefas. (Dificuldades com recursos físicos e metodológicos)

Outros:

3. Das dificuldades mencionadas no ponto anterior, quais acha que podem ser superadas com formação? (Se não respondeu à pergunta anterior, não responda a esta pergunta)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Identifique os seus objetivos profissionais para os próximos ½ anos:

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Obter um trabalho                  | <input type="checkbox"/> |
| Ganhar conhecimento                | <input type="checkbox"/> |
| Alcançar estabilidade profissional | <input type="checkbox"/> |
| Progredir profissionalmente        | <input type="checkbox"/> |
| Mudar de emprego                   | <input type="checkbox"/> |
| Outro (s):                         | <input type="checkbox"/> |

5. Para alcançar os objetivos estabelecidos anteriormente, que preparação específica, conhecimentos e/ou competências faltam ou necessita?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Selecione um máximo de 3 razões pelas quais, no seu caso específico, poderia ir cursos de treino vocacionados

Crescer profissionalmente	<input type="checkbox"/>
Desempenhar tarefas de forma mais confiante e competente	<input type="checkbox"/>
Estar mais protegido contra o desemprego	<input type="checkbox"/>
Pensar em mudar de profissão/trabalho	<input type="checkbox"/>
Contribuir para o desenvolvimento da empresa aonde trabalho	<input type="checkbox"/>
Pensar em construir o meu próprio emprego	<input type="checkbox"/>
Desenvolver competências empreendedoras e inovadoras capazes de contribuir para o desenvolvimento da empresa aonde trabalho	<input type="checkbox"/>
Entrar ou reentrar no mercado de trabalho	<input type="checkbox"/>
Outro(s):	<input type="checkbox"/>



### C. Disponibilidade para frequentar treinos

7. Considerando a sua disponibilidade atual, marque com uma cruz(X) cada coluna, na operacionalização do treino que lhe seria mais vantajoso.

NÚMERO DE HORAS POR DIA	Período do dia	Dia da semana	Tipo de Treino
Menos de 2 horas	Manhã <input type="checkbox"/>	Segunda <input type="checkbox"/>	Presencial <input type="checkbox"/>
2 a 3 horas	Tarde <input type="checkbox"/>	Terça <input type="checkbox"/>	E-learning (distância) <input type="checkbox"/>
3 a 4 horas	Noite <input type="checkbox"/>	Quarta <input type="checkbox"/>	B-Learning (treino misto: cara-a-cara e à distância) <input type="checkbox"/>
4 a 5 horas	Indiferente <input type="checkbox"/>	Quinta <input type="checkbox"/>	Seminário <input type="checkbox"/>
5 a 6 horas		Sexta <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>
6 a 7 horas		Sábado <input type="checkbox"/>	
Indiferente		Domingo <input type="checkbox"/>	

#### Sugestões

Dentro do foco deste trabalho, se desejar, pode expressar a sua opinião aqui sobre qualquer aspecto que considere relevante e que não tenha sido abordado.

---



---



---

Obrigado pela colaboração!





## PARTE 2: RECRUTAMENTO/ ENTRADA

Na Parte 1. acima, foram apresentados dois métodos para analisar competências e necessidades de formação.

Esta Parte 2 é dedicada agora à questão da seleção de novos colaboradores. No atual ambiente de mercado de trabalho turbulento, caracterizado por grande escassez de mão de obra, é um problema crucial encontrar e escolher colaboradores que se encaixem na cultura da organização e estejam devidamente capacitados e motivados. Duas ferramentas técnicas são apresentadas nesta parte. A Entrevista com o Empregador apoiar-lho-á em situações comunicativas interpessoais e fornecerá um quadro para interpretar o comportamento dos entrevistados. A Ferramenta de Decisão de Seleção fornece-lhe uma orientação ainda mais, desenvolvendo as suas competências na tomada de decisões de seleção. É uma técnica amplamente utilizada para avaliar os candidatos e projetar os critérios relevantes de seleção.

### 1. A ENTREVISTA DE EMPREGO

#### A definição da entrevista de emprego

A entrevista individual de emprego é o método de seleção mais familiar. Envolve discussão cara a cara e oferece a melhor oportunidade para o estabelecimento de um contato próximo - rapport - entre o entrevistador e o candidato.

A entrevista inclui o processamento e a avaliação de evidências sobre as competências de um candidato em relação à especificação da pessoa. Algumas das evidências serão incluídas no formulário de inscrição, mas o objetivo da entrevista é complementar esses dados com informações mais detalhadas ou específicas sobre competências, atitudes, experiências e qualidades pessoais que podem ser obtidas em uma reunião pessoal cara a cara (Armstrong, 2006).

As entrevistas de recrutamento ou de seleção diferem de acordo com os métodos usados para obter informações e perguntar sobre as atitudes e sentimentos do candidato. A diferença mais importante entre os métodos de entrevista é determinada pela quantidade de estrutura ou controlo exercido pelo entrevistador. Na entrevista altamente estruturada (ou direcionada), o entrevistador determina o curso que a entrevista seguirá à medida que cada pergunta é feita. Na entrevista menos estruturada (ou não direcionada), o candidato desempenha um papel maior na determinação do caminho que a discussão seguirá (Nankervis et al., 2020).

Na tabela a seguir são apresentados e definidos diferentes tipos de entrevistas e as razões mais relevantes “a favor” e “contra” de cada tipo.

Tabela 5. Tipos de Entrevistas

TIPO DE ENTREVISTA	DEFINIÇÃO	PRÓS	CONTRA
Diretiva ou estruturada	Uma entrevista seguida por um conjunto de perguntas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistência – todos os candidatos são tratados de forma igual</li> <li>• Normalmente fiável</li> <li>• Poupa tempo</li> <li>• Cobre todas as áreas</li> <li>• Permite comparar candidatos facilmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca flexibilidade</li> <li>• Ignora algumas áreas</li> <li>• Entrevistador pode ser dominante</li> <li>• Candidato pode sentir-se intimidado pelas questões</li> </ul>
Não-diretiva ou não-estruturada	Entrevista não estruturada aonde o entrevistador segue os pontos de interesse assim que eles vão aparecendo como resposta a perguntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de explorar várias áreas</li> <li>• Candidatos podem sentir-se mais confortáveis</li> <li>• Pode ser adequada a cada candidato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de controlar</li> <li>• Pode falhar áreas importantes</li> <li>• Difícil comparação entre candidatos</li> </ul>
Painel	Uma entrevista feita por vários entrevistadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imparcial – é uma decisão de grupo</li> <li>• Observação detalhada do candidato</li> <li>• Um entrevistador pode reparar aspetos que os outros não</li> <li>• Adequado para cargos de topo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custoso</li> <li>• Candidato pode sentir-se intimidado</li> <li>• Opiniões diferentes entre entrevistadores</li> <li>• Menos possibilidades de estabelecer um rapport</li> </ul>
Stress	Uma entrevista em que o candidato é colocado em situações desconfortáveis através de uma série de perguntas muitas vezes rudes. Esta técnica ajuda a identificar candidatos hipersensíveis e aqueles com baixa ou alta tolerância ao stress.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostra o comportamento dos candidatos sobre situações de stress</li> <li>• Pode ser adequado a trabalhos que envolvam muito stress ou não sejam agradáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer entrevistador competente</li> <li>• Pode causar a perda de um candidato adequado</li> <li>• Pode afetar a imagem pública da empresa</li> <li>• Só é relevante para certas posições</li> </ul>
Grupo	Entrevistadores entrevistam vários candidatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de comparar candidatos</li> <li>• Fornece situação representativas do trabalho</li> <li>• Adequado a posições que requerem competências de gestão, verbais ou interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caro</li> <li>• Difícil de avaliar</li> <li>• Pode não ter muito a haver com o trabalho em questão</li> <li>• Não há muito contacto pessoal</li> </ul>
Baseado em Tecnologia (Skype / teleconferência)	Entrevista conduzida usando Skype, Zoom, vídeo conferencia ou outras ferramentas digitais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de viagem reduzidos</li> <li>• Associada a trazer o candidato a uma entrevista física</li> <li>• Facilita a entrevista não necessitando que o candidato se desloque</li> <li>• Permite aos entrevistadores avaliarem competências comportamentais e interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Só pode ser usada se existir disponibilidade tecnológica</li> <li>• Pela distâncias é perdida alguma interação verbal</li> <li>• Dificuldade em conciliar horários internacionais</li> <li>• Stressante para os candidatos por estarem sozinhos (no caso de entrevista por teleconferência)</li> </ul>



## O papel da entrevista de emprego na GRH

A entrevista constitui uma parte importante do “trio clássico” de técnicas de seleção, sendo as outras duas o formulário de candidatura e as referências (Armstrong, 2006). As entrevistas são particularmente adequadas para implementar o processo de recrutamento em micro e pequenas empresas, pois são fáceis de implementar e não requerem custos financeiros adicionais. Devido a uma variedade de vantagens, a entrevista desempenha um papel muito importante no processo de recrutamento, bem como na prática abrangente de gestão de recursos humanos (GRH). Para as micro e pequenas empresas, a entrevista é valiosa porque permite que os proprietários ou gerentes avaliem como os candidatos se encaixariam nas suas empresas e como seria trabalhar com eles. Ao mesmo tempo, a entrevista dá ao candidato a mesma oportunidade de avaliar a organização e o trabalho, bem como de fazer perguntas e esclarecer possíveis questões.

### As ferramentas da entrevista de emprego

- Analisar a descrição do trabalho e planear a entrevista
- Estruturar a entrevista e preparar um conjunto de questões
- Processo de condução da entrevista
- Avaliar as competências do candidato durante o processo da entrevista

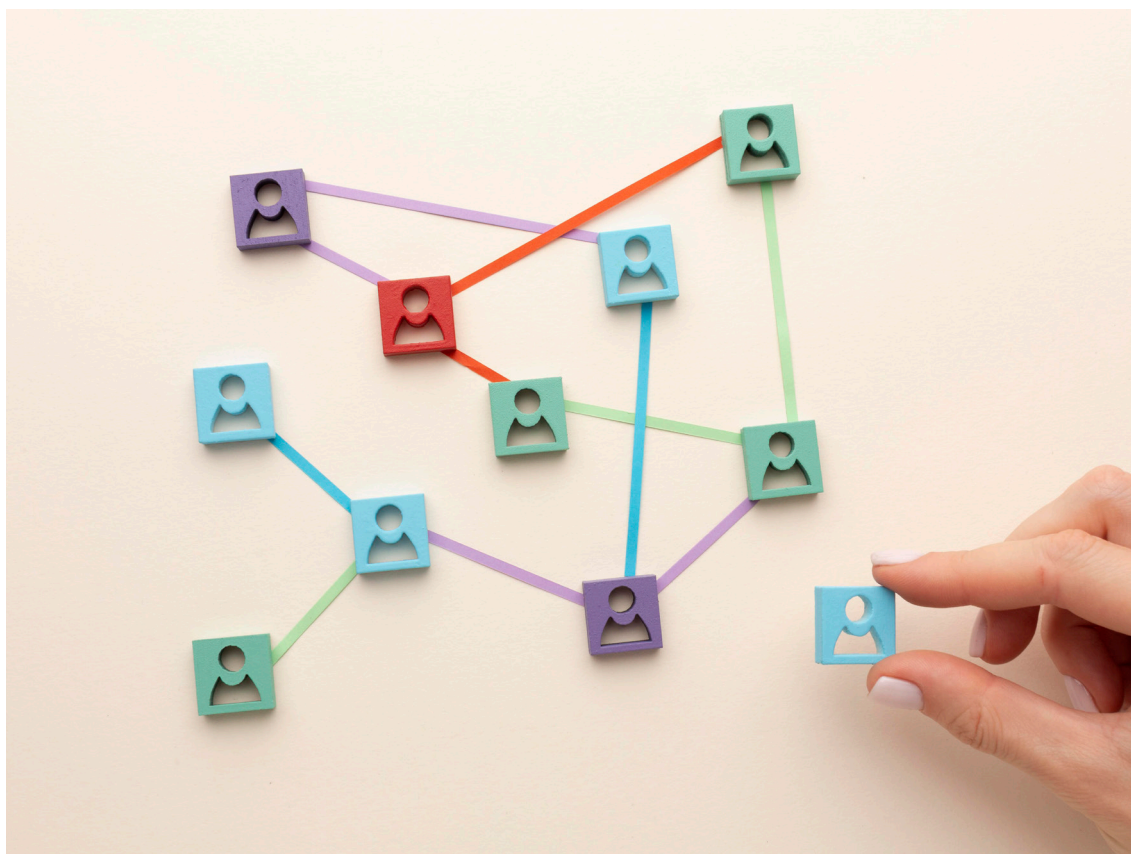
### Entrevista diretiva ou estruturada

A entrevista estruturada, ou direta, apresenta o tipo mais altamente estruturado de entrevista, que é baseado num conjunto detalhado de perguntas e de formulários preparados.

As características mais relevantes do processo da entrevista estruturada são:

- Basear-se exclusivamente em deveres e competências de trabalho que são críticos para o desempenho do trabalho;
- Usar uma variedade de tipos de perguntas;
- Ter respostas amostrais para cada pergunta determinada antecipadamente. As respostas do entrevistado são classificadas em uma escala definida explicitamente antecipadamente;
- Muitas vezes usa um comité ou painel de entrevistadores para que as respostas do entrevistado sejam avaliadas por vários avaliadores (talvez mais comum em organizações maiores);
- É consistentemente aplicada a cada candidato. Todos os processos são consistentemente seguidos para garantir que cada candidato tenha a mesma chance que todos os outros candidatos;
- É documentada totalmente para referência futura e também para quando há necessidade de suportar a decisão de seleção (Nankervis et al., 2020, p.231).

Nas entrevistas estruturadas, todos os entrevistadores geralmente fazem as mesmas perguntas para todos os candidatos, o que torna esse tipo de entrevista mais consistente, confiável e válido. Além disso, ter uma lista padronizada de perguntas também pode ajudar os entrevistadores menos experientes a conduzir melhores entrevistas (Dessler, 2020). Se possível, é melhor ter uma entrevista adicional com alguém que não seja o futuro gerente do candidato, mas alguém que irá trabalhar com ele/ela; mesmo que não seja uma entrevista “formal” e seja mais simplificada.



### QUANDO USAR

- Para conduzir o processo de recrutamento
- Para obter mais informação acerca dos candidatos e das suas experiências e competências
- Para verificar as referências mencionadas no formulário de aplicação de emprego

### EM QUE AUXILIA

Através de uma reunião pessoal face-a-face, é possível avaliar e obter informações mais detalhadas sobre as competências, atitudes e experiências relevantes dos candidatos, além de verificar todas as evidências incluídas no formulário de candidatura. É possível utilizar o protocolo e o layout sugeridos para facilitar e controlar o processo de entrevista.

### O QUE SE OBTÉM

Um procedimento para realizar uma entrevista normalizada e sistemática que pode ajudar a controlar o processo de recrutamento



## VAMOS VER UM EXEMPLO

Tabela 6. Protocolo ou estrutura do processo de uma entrevista estruturada eficaz

<p><b>Passo 1 – Estudar a descrição do emprego</b></p>	<p>Não inicie a entrevista antes de entender as responsabilidades do trabalho e as Competências que procura.</p>
<p><b>Passo 2 – Estruturar a entrevista</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilize perguntas de conhecimento do trabalho, de situações e comportamentais. Perguntas que simplesmente pedem opiniões e atitudes, objetivos, aspirações e autoavaliações permitem que os candidatos se apresentem de forma excessivamente favorável ou evitem revelar fraquezas.</li> <li>• Use as mesmas perguntas com todos os candidatos. Isso melhora a fiabilidade e reduz o enviesamento, dando a todos os candidatos a mesma oportunidade.</li> <li>• Para cada pergunta, se possível, tenha várias respostas ideais e uma pontuação para cada uma. Depois, avalie as respostas de cada candidato em relação a essa pontuação.</li> </ul> <p><b>Perguntas de Conhecimento de Trabalho</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais etapas seguiria para trocar a correia do ventilador em um Toyota Camry?</li> <li>2. Quais fatores consideraria ao escolher um computador para usar no trabalho?</li> </ol> <p><b>Perguntas de Experiência</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Que experiência teve em reparar motores de automóveis na prática?</li> <li>4. Que experiência teve em criar programas de marketing para produtos de consumo?</li> </ol>
<p><b>Passo 2 – Estruturar a entrevista</b></p>	<p><b>Perguntas Comportamentais (Comportamento Passado)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Conte-me sobre uma vez em que teve que lidar com uma pessoa especialmente desagradável. Qual foi a situação e como lidou com ela?</li> <li>6. Conte-me sobre uma vez em que estava sob uma grande quantidade de stresse. Qual foi a situação e como lidou com ela?</li> </ol> <p><b>Perguntas Situacionais (O Que Você Faria)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Suponha que o seu chefe insistia que uma apresentação deveria ser concluída até hoje à noite, mas o seu subordinado disse que precisava chegar a casa cedo para assistir a uma aula on-line, então ela não o pode ajudar. O que você faria?</li> <li>8. O CEO acabou de dizer que está a planear demitir o seu chefe, com quem você tem uma relação muito próxima, e substituí-lo por você. O que você faria?</li> </ol>
<p><b>Passo 3 – Ser organizado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realize a entrevista num local privado para minimizar interrupções.</li> <li>• Antes da entrevista, reveja a candidatura e o currículo do candidato.</li> <li>• Observe quaisquer áreas que não estejam claras ou que possam indicar pontos fortes ou fracos.</li> </ul>
<p><b>Passo 4 – Estabelecer um rapport</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comece por deixar a pessoa à vontade. Cumprimente o candidato e comece a entrevista fazendo uma pergunta não controversa, por exemplo, sobre o clima naquele dia</li> </ul>
<p><b>Passo 5 – Fazer perguntas e manter o controlo sobre o processo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tente seguir as perguntas situacionais, comportamentais e de conhecimento do trabalho que escreveu antecipadamente.</li> </ul>
<p><b>Passo 6 – Tomar notas durante a entrevista</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isso ajuda a evitar tomar uma decisão precipitada no início da entrevista e pode ajudar a lembrar depois da entrevista terminar.</li> </ul>
<p><b>Passo 7 – Terminar a entrevista</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deixe tempo para responder a quaisquer perguntas que o candidato possa ter e, se apropriado, para defender a sua empresa ao candidato.</li> <li>• Tente terminar a entrevista de forma positiva.</li> <li>• Informe o candidato se há algum interesse e, em caso afirmativo, qual será o próximo passo.</li> <li>• Rejeite o candidato de forma diplomática.</li> </ul>
<p><b>Passo 8 – Rever a entrevista</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após o candidato sair, reveja as suas notas da entrevista e avalie as respostas do candidato.</li> </ul>

Fonte: Adapted from Dessler (2020). Human Resource Management. Pearson, p. 217 – 218

Tabela 7. Questões Suplementares para os Candidatos

<b>Questões Gerais</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descreva-se brevemente.</li> <li>2. Descreva o melhor/pior trabalho que já teve</li> <li>3. Descreva os seus objetivos de carreira para os próximos anos.</li> <li>4. Quanto aprendeu sobre nós? Como descobriu?</li> <li>5. Descreva um problema com que tem que lidar no seu emprego... Como sugeria melhorar a situação?</li> </ol>
<b>Questões sobre Experiência de Trabalho</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que aprendeu do seu trabalho?</li> <li>2. Com que tipo de supervisor trabalha melhor?</li> <li>3. Qual o seu maior feito enquanto trabalhador?</li> <li>4. Descreva a situação no trabalho que mais energia lhe consumia.</li> <li>5. Que tipo de tarefas gosta mais de fazer? E menos?</li> </ol>
<b>Questões sobre Competências Administrativas e de Gestão</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como descreveria a sua abordagem para gerir pessoas/projetos?</li> <li>2. A maioria de nós tem um ou mais novos conceitos, projetos ou inovações dos quais nos orgulhamos especialmente de criar. Pode descrever uma dessas suas inovações próprias?</li> <li>3. Às vezes, tomamos uma decisão que gostaríamos de voltar atrás. Dê-me um exemplo de quando isso lhe aconteceu.</li> <li>4. Que tipos de operações específicas geriu?</li> <li>5. Como é que os seus colaboradores o descreveriam como gestor?</li> </ol>
<b>Questões sobre competências de Comunicação Oral e de Apresentação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é o pior problema de comunicação que já enfrentou?</li> <li>2. Fale-me sobre a preparação e resultados das reuniões das quais já foi responsável por conduzir.</li> <li>3. Já fez alguma apresentação pública ou em grupo?</li> <li>4. Que tipo de preparação precisou?</li> <li>5. Que formato utilizou?</li> </ol>
<b>Questões de Experiência sobre Programação e Análise de Sistemas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que linguagem de programação conhece bem?</li> <li>2. Descreva os tipos de bases de dados com os quais trabalhou e o seu nível experiência?</li> <li>3. Qual foi o seu papel no desenvolvimento e implementação de sistemas de software?</li> <li>4. Descreva o equipamento de processamento de dados eletrônicos que já usou?</li> <li>5. Quais os tipos de programas de aplicações que já projetou?</li> </ol>
<b>Questões sobre Contabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por favor, descreva a sua experiência em análise financeira.</li> <li>2. Quais os tipos de orçamentos e outras previsões financeiras que já preparou?</li> <li>3. Por favor, liste os tipos de registos pelos quais você foi responsável.</li> <li>4. Que experiência já teve com auditorias?</li> <li>5. Por favor, descreva os diferentes tipos de orçamentos pelos quais foi responsável.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de University of Baltimore - Guidelines for Successful Recruitment, Selection & Hire



## INSTRUÇÕES

- Estabelecer o objetivo e o foco da entrevista
- Rever os requisitos do trabalho, os dados do formulário de aplicação, resultados de testes e outra informação disponível antes de ver o candidato
- Planeie a entrevista de forma a estruturá-la propriamente
- Inclua questões relevantes sobre os requisitos do trabalho – Pode encontrar potenciais perguntas suplementares na Tabela 7
- Usar a estrutura como protocolo durante o processo de recrutamento
- Ajuste a estrutura sugerida de acordo com as necessidades e especificações do trabalho

## 2. TOMAR UMA DECISÃO SELETIVA

### *Definição da decisão seletiva*

Independentemente do método de seleção utilizado, no final do processo ainda terá de tomar a decisão sobre quem considera ser o candidato mais adequado. A decisão sobre quem nomear deve ser tomada após todas as entrevistas terem sido concluídas. O objetivo da seleção é avaliar a adequação dos candidatos, prevendo o grau em que serão capazes de desempenhar com sucesso um papel. Envolve decidir o grau em que as características dos candidatos em termos de competências, experiências, qualificações, educação e formação correspondem ao perfil do cargo.

### *O papel da decisão seletiva na GRH*

Devido aos possíveis custos, a decisão final sobre a seleção deve ser a mais válida possível. Isso requer a consideração sistemática de todas as informações relevantes sobre os candidatos. É comum utilizar formulários e listas de verificação resumidos para garantir que todas as informações pertinentes tenham sido incluídas na avaliação dos candidatos (Nankervis et al., 2020).

A consideração importante no cálculo dos erros de seleção é calcular não apenas os custos diretos, mas também os custos indiretos. Decisões inadequadas podem resultar em:

- mais custos de recrutamento e seleção
- custos adicionais de desenvolvimento e orientação
- custos de oportunidade
- perda de vantagem competitiva
- prejuízo à marca da empresa
- perda de status de empregador de escolha
- redução do status interno
- ameaça à viabilidade da empresa
- perda de outros colaboradores-chave (Nankervis et al., 2020, p. 245).

Esses potenciais custos intangíveis são prova de que o processo de decisão e de seleção pode ser muito desafiador e requer atenção e cautela especiais.

### *As ferramentas de decisão seletiva*

- Analisar a descrição do cargo e definir os critérios mais relevantes que medirão cada candidato
- Preparar e estruturar um formulário simples de avaliação que incorpore esses critérios
- Avaliando as competências e habilidades do colaborador durante o processo de entrevista.

### *Formulário de avaliação do candidato*

O formulário de avaliação do candidato consiste num modelo que pode ser usado para combinar as pontuações em cada método de seleção e chegar a uma pontuação geral para um candidato. É um formulário de classificação baseado em critérios de seleção válidos que podem auxiliar o processo de tomada de decisão e a decisão final sobre o emprego. O formulário de avaliação do candidato é preenchido pelo entrevistador para classificar as qualificações gerais do candidato para o cargo ao qual se candidatou. Sob cada título, o entrevistador deve dar ao candidato uma classificação numérica e escrever comentários específicos relacionados ao trabalho no espaço fornecido.



#### **QUANDO USAR**

- Para manter o processo de recrutamento justo e defensável
- Para avaliar e comparar a performance dos candidatos durante a entrevista e outros métodos de seleção de uma forma consistente
- Para tomar a decisão final em relação ao melhor candidato no final do processo de recrutamento



#### **PORQUE É UTIL?**

O formulário de avaliação dos candidatos, baseado em critérios válidos de seleção, irá auxiliar o processo de tomada de decisão. Este resume todos os critérios relevantes para a posição do trabalho e permite a atribuição das pontuações baseadas nesses critérios individualmente para todos os candidatos.



#### **O QUE RECEBE**

Receberá um formulário de avaliação estruturado com os critérios mais relevantes para a posição de trabalho. Utilizando o formulário normalizado, será capaz de avaliar os candidatos e o seu desempenho durante as entrevistas ou outros métodos de seleção e testes. Com base na pontuação total de um determinado candidato, poderá tomar a decisão final sobre a contratação do melhor candidato para a posição de trabalho.





## VAMOS VER UM EXEMPLO

Tabela 8. Exemplo de um formulário de avaliação do candidato

Nome do candidato:		Posição:				
Nome do entrevistador:		Data:				
<i>5 - Excepcional 4 - Acima da média 3 - Médio 2 - Abaixo da média 1 - Insatisfatório</i>						
Critério	5	4	3	2	1	Comentários
<b>Educação:</b> O candidato tem as qualificações educacionais ou o treino necessário apropriado para a posição?						
<b>Experiência de trabalho:</b> O candidato já adquiriu qualificações através da experiência no trabalho?						
<b>Qualificações técnicas/Experiência:</b> O candidato tem as competências técnicas necessárias para a posição a que se candidata?						
<b>Comunicação Verbal:</b> O candidato demonstrou efetivamente competências de comunicação durante a entrevista?						
<b>Candidato Entusiasmado:</b> O candidato mostrou entusiasmo pela posição e pela empresa?						
<b>Conhecimento da empresa:</b> O candidato mostrou ter feito alguma pesquisa sobre a empresa antes da entrevista?						
<b>Competências interpessoais/ construção de equipa:</b> O candidato mostrou através das suas respostas boas competências interpessoais ou de construção de equipa?						
<b>Iniciativa:</b> O candidato demonstrou através das suas respostas um alto grau de iniciativa?						
<b>Gestão de tempo:</b> Através das suas respostas o(a) candidato(a) mostrou saber bem gerir o seu tempo?						
<b>Apoio ao Cliente:</b> Através das suas respostas o(a) candidato(a) demonstrou ter capacidades de realizar serviços de apoio ao cliente?						
<b>Impressão geral e Recomendações:</b> Comentários finais e recomendações sobre o candidato?						
<b>Pontuação Total</b>						
<b>Referências</b>						
Referências do candidato são positivas? – Sim/Não					Comentários	
<b>Decisão Final</b>						



## INSTRUÇÕES

- Prepare uma descrição do trabalho e do perfil do empregado que deseja contratar no início do processo de recrutamento
- Defina o critério mais relevante que irá utilizar para avaliar cada candidato
- Prepare um formulário simples de avaliação que incorpore estes critérios
- Durante cada entrevista tire notas sobre as respostas de cada candidato
- Após cada entrevista complete o formulário de avaliação para o candidato em questão enquanto os detalhes estão frescos na sua mente
- Inclua todos os comentários que explicam cada uma das avaliações citando exemplos comportamentais
- Completadas todas as entrevistas compare os formulários de avaliação de forma a selecionar o candidato que mais se adequa
- Baseado em métodos de seleção e testes, pode ajustar o formulário de avaliação com outros critérios



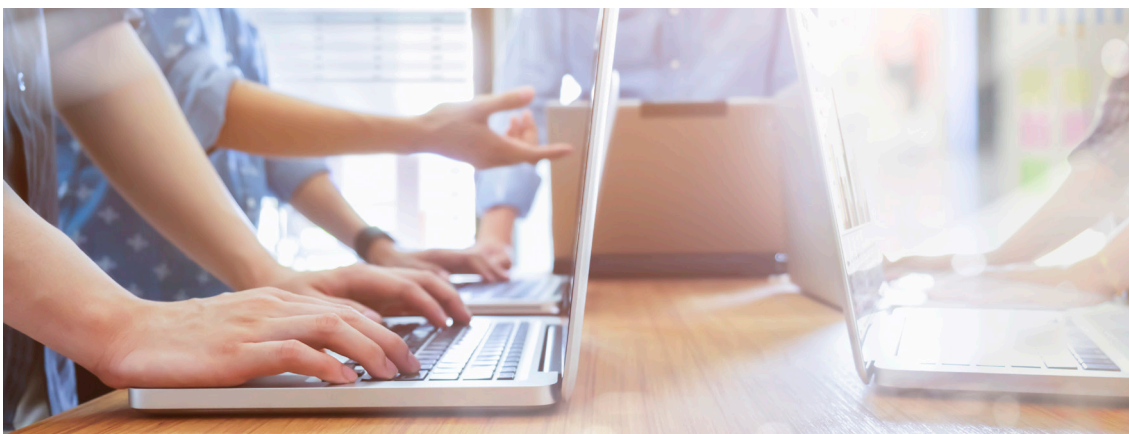
## DICAS E LIÇÕES DE OUTROS (DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – ESTADO DE VICTÓRIA, USA, 2019):

- Seja consistente na avaliação dos candidatos.
- Prepare-se familiarizando-se com a escala de avaliação e os indicadores comportamentais relacionados com cada critério de seleção.
- Esteja ciente de enviesamentos, tais como:
  - Efeito “halo”: depois de uma excelente resposta, o candidato é visto como forte no geral.
  - Efeito “chifre”: após um desempenho fraco num critério, o candidato é visto como fraco no geral.
  - Tendência central: favorecer classificações intermedias, como “3” ou “corresponde aos requisitos”.
- Esteja ciente ao atribuir:
  - Declarações sobre o que a equipa ou “nós” fez como evidência do que o candidato fez pessoalmente.
  - Afirmações vagas como fatos, por exemplo, “todos ficaram satisfeitos...”
- Esteja atento:
  - Ao permitir que estereótipos (como género, origem cultural e linguística, deficiência, idade) afetem o seu julgamento sobre as forças e fraquezas do candidato.
  - Às armadilhas, como p.e o seu conhecimento prévio de um candidato pode afetar o seu julgamento do desempenho atual dele(a).



## PARTE 3: MOTIVAÇÃO/PERFORMANCE

O objetivo desta parte é desenvolver um quadro para manter a motivação dos seus colaboradores num nível elevado. Um colaborador motivado tem um desempenho melhor. A sua orientação será feita em duas etapas. A primeira ferramenta é o **Teste de Motivação no Trabalho**, que é um teste diagnóstico do seu nível de motivação. Receberá suporte para realizar o teste e avaliar os seus resultados. O **Feedback Contínuo** é uma ferramenta simples e facilmente disponível que ajuda a preservar e desenvolver a motivação dos seus colaboradores ao analisar as suas necessidades e garantir uma reação apropriada a elas.



### 1. TESTE DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Este questionário explora os motivos que são mais inspiradores no nosso trabalho e quais as necessidades psicológicas que nos motivam mais num emprego.

Cada secção numerada deste questionário contém três declarações.

A sua tarefa é classificar as declarações dentro de cada unidade de acordo com o que elas correspondem às suas opiniões e sentimentos sobre seu trabalho e seu comportamento no trabalho.

À direita de cada declaração, marque a declaração mais apropriada com um 1, a segunda mais apropriada com um 2 e a menos apropriada com um 3.

Algumas declarações assumem que você é um líder. Se você não é, tente avaliar as declarações como se fosse um líder.

1	A	Quando um problema precisa de ser resolvido, eu gosto de trabalhar sozinho e assumir a responsabilidade pela solução sozinho	
	B	Quando um problema precisa de ser resolvido, gosto de trabalhar em equipa (grupo) e encontrar uma solução comum.	
	C	Quando um problema precisa de ser resolvido, gosto de trabalhar em equipa (grupo), mas só se estiver a liderar o grupo.	
2	A	O papel de um líder é o de estabelecer objetivos desafiantes e excitantes para os seus subordinados.	
	B	Os objetivos devem ser estabelecidos através de um acordo mútuo entre os membros da equipa.	
	C	É importante definir objetivos que possam ser alcançados com a capacidade média do pessoal.	
3	A	Os meus colegas descrever-me-iam como alguém que se preocupa com os outros.	
	B	As pessoas podem dizer que eu falo bem.	
	C	No trabalho, tendo a falar principalmente sobre coisas relacionadas com trabalho e tarefas.	
4	A	Eu gosto de discussões que resolvem problemas.	
	B	Às vezes, assumo o lado oposto num debate porque é do meu interesse.	
	C	Eu gosto de discussões que me permitam conhecer melhor os meus colegas.	
5	A	Fico feliz quando as pessoas notam que eu pertenço a um coletivo.	
	B	Pertencer a um coletivo não tem particular importância para mim.	
	C	Eu sou feliz por ser um indivíduo; não tenho o desejo de ser visto como parte de um coletivo.	
6	A	Gosto de receber feedback sobre como trabalhei bem com os outros numa equipa.	
	B	Gosto de receber feedback concreto sobre como realizei uma tarefa.	
	C	Sou quem melhor julga o quão bem realizei um trabalho; aumentos de salário e promoções são o feedback mais importante para mim.	
7	A	O critério de avaliação mais importante para um subordinado é a concretização do objetivo e da tarefa.	
	B	O critério de avaliação mais importante para um colaborador é o seu desenvolvimento futuro.	
	C	O objetivo da avaliação é descobrir o que o colaborador fez corretamente e os erros que cometeu.	
8	A	O conflito é uma ferramenta que pode ser usada para encontrar a melhor solução possível para um problema.	
	B	O conflito pode ser muito saudável: incentiva as pessoas a serem diligentes.	
	C	O conflito deve ser controlado; membros de uma comunidade que discutem entre si raramente são produtivos.	
9	A	Um fator importante em qualquer solução é a sua aprovação pelo grupo que a tem de implementar.	
	B	Se estou convencido de que uma solução funcionará, espero que esta seja implementada e assumo a responsabilidade pelas consequências.	
	C	Se acho que uma solução funcionará então quero implementá-la; discussões adicionais com membros da comunidade são geralmente uma perda de tempo.	

10	A	Se um colaborador comete um erro, mostro-lhe como o corrigir.	
	B	Se um membro da minha equipa comete um erro, discuto a situação com ele e chegamos a um acordo para corrigi-lo.	
	C	Se um membro da minha equipe comete um erro, digo-lhe para o corrigir.	
11	A	Os erros devem ser uma forma das pessoas aprenderem e, assim, melhorarem.	
	B	Cometo erros, mas desde que esteja certo na maior parte das vezes, faço o meu trabalho.	
	C	Não gosto de cometer erros; não cometo o mesmo erro duas vezes.	
12	A	Com trabalho árduo e o apoio certo da gestão, os indivíduos podem superar a maioria dos seus problemas.	
	B	O trabalho árduo pode ajudar a ultrapassar a maioria dos problemas.	
	C	A confiança sólida pode ajudar a ultrapassar a maioria dos problemas.	
13	A	Concentro-me mais nas relações pessoais com os meus pares e com o meu chefe do que com os meus subordinados.	
	B	Dedico tempo e energia ao desenvolvimento e à melhoria das minhas relações pessoais no trabalho.	
	C	Só desenvolvo relações pessoais no trabalho se me ajudarem a desempenhar as minhas tarefas	
14	A	"Não atropelas as pessoas no teu caminho para o topo; poderás encontrá-las no teu caminho para baixo."	
	B	"Nada é tão bem-sucedido quanto o sucesso."	
	C	"Ninguém se lembra do nome de quem terminou em segundo lugar numa corrida."	
15	A	Se estiver certo, vou vencer a longo prazo.	
	B	Se tiver fé, vou vencer a longo prazo.	
	C	Tento ser paciente com as pessoas, compensa no longo prazo.	
16	A	Os trabalhadores produzem bem quando os seus chefes trabalham com eles.	
	B	A produtividade dos trabalhadores aumenta se souberem qual é o seu trabalho desde o início.	
	C	Os trabalhadores devem aspirar a alcançar o seu desenvolvimento.	
17	A	Sinto-me feliz em conseguir que um grupo de colegas faça as coisas à minha maneira.	
	B	Desde que a decisão seja acertada, não é importante se foi uma decisão individual ou coletiva.	
	C	Para que uma decisão seja implementada, todos os membros da equipa responsáveis pela sua implementação devem concordar com ela.	
18	A	Trabalho bem quando tenho uma relação pessoal com o meu chefe.	
	B	Trabalho bem em situações em que sou o meu próprio chefe.	
	C	Trabalho bem quando tenho de cumprir prazos.	

## Resultados

Transfira os números das classificações do questionário para esta tabela. Depois, agregue os números em todas as três colunas e insira o resultado nas caixas “total”. Quanto menor a pontuação, mais característico é em relação a essa necessidade, e quanto maior a pontuação, menos característico é.

Necessidade de Conquista		Necessidade de Afiliação		Necessidade de Poder	
1.a		1.b		1.c	
2.a		2.b		2.c	
3.a		3.b		3.c	
4.a		4.b		4.c	
5.a		5.b		5.c	
6.a		6.b		6.c	
7.a		7.b		7.c	
8.a		8.b		8.c	
9.a		9.b		9.c	
10.a		10.b		10.c	
11.a		11.b		11.c	
12.a		12.b		12.c	
13.a		13.b		13.c	
14.a		14.b		14.c	
15.a		15.b		15.c	
16.a		16.b		16.c	
17.a		17.b		17.c	
18.a		18.b		18.c	
<b>Total:</b>		<b>Total:</b>		<b>Total:</b>	



## QUANDO O USAR

- Para identificar os diferentes motivos das pessoas para trabalhar.
- Para modificar as avaliações das performances tendo em conta as necessidades motivacionais de cada indivíduo
- Para conhecer as necessidades dos trabalhadores
- Pode providenciar mais informação sobre os novos empregados e informação adicional sobre programas de treino mais eficientes
- Identificar as áreas de trabalho mais eficientes.
- Orientar um empregado para entender as suas próprias fontes de motivação

## EM QUE É ÚTIL?

Com o teste de motivação no trabalho, é possível obter informações mais detalhadas sobre os motivos do comportamento dos seus colaboradores. Isto ajuda a criar uma medição do desempenho mais realista e a compreender as necessidades de desenvolvimento e de motivação dos colaboradores. Assim, poderá escolher com mais eficiência os motivadores internos e externos para os colaboradores. O teste baseado em PAA é frequentemente mais utilizado em ambientes empresariais ou corporativos e possibilitou o uso dos testes de personalidade em colaboradores. Originalmente considerados como irrelevantes, os testes de personalidade tornaram-se mais populares quando os gerentes tentaram descobrir o que motiva os seus colaboradores. Os testes de personalidade também permitem que o gerente aprenda mais sobre todos os colaboradores. As pessoas necessitam de coisas diferentes do seu local de trabalho. Indivíduos motivados pelo poder podem precisar de expectativas claras e passos para avançar nas suas carreiras. Indivíduos motivados pela realização podem precisar de oportunidades regulares para resolver um problema. Indivíduos motivados pela afiliação podem precisar de feedback consistente em relação ao trabalho que estão a realizar.

### ***Implicações para a organização***

A organização pode coordenar e fazer ajustes com base nas necessidades dos colaboradores. Os ajustes podem ser feitos da seguinte forma:

- Colaboradores com alta necessidade de realização: devem ser fornecidos objetivos desafiadores, mas alcançáveis. Feedback frequente precisa de ser fornecido para os ajudar a alcançar o resultado desejado.
- Colaboradores com alta necessidade de poder: deve lhes ser fornecida autonomia para gerir as coisas por si próprios.
- Colaboradores com alta necessidade de afiliação: devem ser envolvidos numa equipa e num ambiente cooperativo, onde se possam destacar.

## O QUE SE OBTÉM?

O teste de motivação no trabalho é um teste fácil de usar e de adaptar aos desafios das empresas. Pode ser um teste em papel, numa folha de Excel ou no Google Forms

## VAMOS VER UM EXEMPLO

Um colaborador preenche o questionário.

Este questionário explora quais os motivos que mais inspiram o trabalho de cada colaborador e quais as necessidades psicológicas que motivam mais cada um no trabalho. Cada seção numerada deste questionário contém três declarações. A sua tarefa é classificar as declarações dentro de cada unidade de acordo como elas correspondem às suas opiniões e sentimentos sobre o seu trabalho e o seu comportamento no trabalho.

À direita de cada afirmação, marque a afirmação mais apropriada com um 1, a segunda mais apropriada com um 2 e a menos apropriada com um 3.

Algumas afirmações assumem que você é o líder. Se você não o for, tente avaliar as afirmações como se fosse o líder.

1	A	Quando um problema precisa de ser resolvido, eu gosto de trabalhar sozinho e assumir a responsabilidade pela solução sozinho	1
	B	Quando um problema precisa de ser resolvido, gosto de trabalhar em equipa (grupo) e encontrar uma solução comum.	2
	C	Quando um problema precisa de ser resolvido, gosto de trabalhar em equipa (grupo), mas só se estiver a liderar o grupo.	3
2	A	O papel de um líder é o de estabelecer objetivos desafiantes e excitantes para os seus subordinados.	2
	B	Os objetivos devem ser estabelecidos através de um acordo mútuo entre os membros da equipa.	3
	C	É importante definir objetivos que possam ser alcançados com a capacidade média do pessoal.	1
3	A	Os meus colegas descrever-me-iam como alguém que se preocupa com os outros.	3
	B	As pessoas podem dizer que eu falo bem.	2
	C	No trabalho, tendo a falar principalmente sobre coisas relacionadas com trabalho e tarefas.	1
4	A	Eu gosto de discussões que resolvem problemas.	1
	B	Às vezes, assumo o lado oposto num debate porque é do meu interesse.	2
	C	Eu gosto de discussões que me permitam conhecer melhor os meus colegas.	3
5	A	Fico feliz quando as pessoas notam que eu pertenço a um coletivo.	3
	B	Pertencer a um coletivo não tem particular importância para mim.	2
	C	Eu sou feliz por ser um indivíduo; não tenho o desejo de ser visto como parte de um coletivo.	1
6	A	Gosto de receber feedback sobre como trabalhei bem com os outros numa equipa.	2
	B	Gosto de receber feedback concreto sobre como realizei uma tarefa.	1
	C	Sou quem melhor julga o quão bem realizei um trabalho; aumentos de salário e promoções são o feedback mais importante para mim.	3
7	A	O critério de avaliação mais importante para um subordinado é a concretização do objetivo e da tarefa.	1
	B	O critério de avaliação mais importante para um colaborador é o seu desenvolvimento futuro.	3
	C	O objetivo da avaliação é descobrir o que o colaborador fez corretamente e os erros que cometeu.	2
8	A	O conflito é uma ferramenta que pode ser usada para encontrar a melhor solução possível para um problema.	2
	B	O conflito pode ser muito saudável: incentiva as pessoas a serem diligentes.	3
	C	O conflito deve ser controlado; membros de uma comunidade que discutem entre si raramente são produtivos.	1
9	A	Um fator importante em qualquer solução é a sua aprovação pelo grupo que a tem de implementar.	2
	B	Se estou convencido de que uma solução funcionará, espero que esta seja implementada e assumo a responsabilidade pelas consequências.	1
	C	Se acho que uma solução funcionará então quero implementá-la; discussões adicionais com membros da comunidade são geralmente uma perda de tempo.	3

10	A	Se um colaborador comete um erro, mostro-lhe como o corrigir.	1
	B	Se um membro da minha equipa comete um erro, discuto a situação com ele e chegamos a um acordo para corrigi-lo.	2
	C	Se um membro da minha equipa comete um erro, digo-lhe para o corrigir.	3
11	A	Os erros devem ser uma forma das pessoas aprenderem e, assim, melhorarem.	2
	B	Cometo erros, mas desde que esteja certo na maior parte das vezes, faço o meu trabalho.	3
	C	Não gosto de cometer erros; não cometo o mesmo erro duas vezes.	1
12	A	Com trabalho árduo e o apoio certo da gestão, os indivíduos podem superar a maioria dos seus problemas.	3
	B	O trabalho árduo pode ajudar a ultrapassar a maioria dos problemas.	2
	C	A confiança sólida pode ajudar a ultrapassar a maioria dos problemas.	1
13	A	Concentro-me mais nas relações pessoais com os meus pares e com o meu chefe do que com os meus subordinados.	1
	B	Dedico tempo e energia ao desenvolvimento e à melhoria das minhas relações pessoais no trabalho.	2
	C	Só desenvolvo relações pessoais no trabalho se me ajudarem a desempenhar as minhas tarefas	3
14	A	"Não atropelas as pessoas no teu caminho para o topo; poderás encontrá-las no teu caminho para baixo."	3
	B	"Nada é tão bem-sucedido quanto o sucesso."	2
	C	"Ninguém se lembra do nome de quem terminou em segundo lugar numa corrida."	1
15	A	Se estiver certo, vou vencer a longo prazo.	2
	B	Se tiver fé, vou vencer a longo prazo.	1
	C	Tento ser paciente com as pessoas, compensa no longo prazo.	3
16	A	Os trabalhadores produzem bem quando os seus chefes trabalham com eles.	1
	B	A produtividade dos trabalhadores aumenta se souberem qual é o seu trabalho desde o início.	3
	C	Os trabalhadores devem aspirar a alcançar o seu desenvolvimento.	2
17	A	Sinto-me feliz em conseguir que um grupo de colegas faça as coisas à minha maneira.	2
	B	Desde que a decisão seja acertada, não é importante se foi uma decisão individual ou coletiva.	3
	C	Para que uma decisão seja implementada, todos os membros da equipa responsáveis pela sua implementação devem concordar com ela.	1
18	A	Trabalho bem quando tenho uma relação pessoal com o meu chefe.	2
	B	Trabalho bem em situações em que sou o meu próprio chefe.	1
	C	Trabalho bem quando tenho de cumprir prazos.	3

## Resultados

Transfira os números das classificações do questionário para esta tabela. Depois, agregue os números em todas as três colunas e insira o resultado nas caixas “total”. Quanto menor a pontuação, mais característico é em relação a essa necessidade, e quanto maior a pontuação, menos característico é.

Necessidade de Conquista		Necessidade de Afiliação		Necessidade de Poder	
1.a	1	1.b	2	1.c	3
2.a	2	2.b	3	2.c	1
3.a	3	3.b	2	3.c	1
4.a	1	4.b	2	4.c	3
5.a	3	5.b	2	5.c	1
6.a	2	6.b	1	6.c	3
7.a	1	7.b	3	7.c	2
8.a	2	8.b	3	8.c	1
9.a	2	9.b	1	9.c	3
10.a	3	10.b	1	10.c	2
11.a	2	11.b	1	11.c	3
12.a	1	12.b	2	12.c	3
13.a	2	13.b	1	13.c	3
14.a	3	14.b	1	14.c	2
15.a	2	15.b	3	15.c	1
16.a	1	16.b	3	16.c	2
17.a	2	17.b	1	17.c	3
18.a	1	18.b	2	18.c	3
<b>Total:</b>	<b>34</b>	<b>Total:</b>	<b>34</b>	<b>Total:</b>	<b>40</b>

## INSTRUÇÕES PARA AVALIAR O RESULTADO

### Necessidade de Poder

Os indivíduos com maior necessidade de poder são motivados a influenciar. A motivação para influenciar outras pessoas pode ser um desejo de controlá-las ou de controlar recursos. Em um contexto organizacional, a necessidade de poder é exercida por gestores, líderes, treinadores e indivíduos em posições de topo na organização. Por exemplo, os gerentes designam responsabilidades e deveres para os colaboradores de níveis inferiores e depois avaliam o seu desempenho. Eles influenciam através seu poder.



As pessoas com necessidade de poder aspiram estar na posição de destaque, como líderes e gestores na empresa. Um indivíduo pode ter sucesso ou fracassar em alcançar um resultado desejado com poder. Com poder, ele pode ou não ser autoritário e influente. Da mesma forma, os colaboradores podem não cooperar bem com o comportamento dominante e agressivo do líder, o que pode diminuir a sua moral para executar propriamente as suas tarefas. Mas, se os colaboradores compartilharem necessidades semelhantes, eles podem trabalhar sob pressão e ajudar-se a si mesmos e ao gestor a alcançar os resultados desejados.

***Comportamento típico exibido por estes indivíduos:***

- Alto: Não se querem envolver nem esperam desacordos, exigem lealdade, esperam harmonia e exercem dominância.
- Baixo: Gostam de estar sozinhos e praticam distanciamento social.

**Necessidade de Conquista**

Indivíduos com uma necessidade mais elevada de realização são motivados a fazer o seu melhor. Gostam de se envolver em tarefas desafiadoras e a conclusão dessas tarefas é autorecompensadora para eles. Além disso, são também tomadores de risco. Indivíduos movidos pela realização querem estar no comando e assumir o controle sobre a forma como as coisas são feitas para alcançar o sucesso. Portanto, gostam de trabalhar em lugares onde têm controle ou onde os resultados são claros e certos. Empreendedores são um exemplo de indivíduos com necessidade de realização. Têm a motivação para alcançar os seus objetivos e estão dedicados a transformá-los em realidade. Eles preferem trabalhar sozinhos do que em equipa. Devido a esse comportamento, podem ou não alcançar o que desejam.

***Comportamento típico exibido por estes indivíduos:***

- Alto: Desejo de sucesso, precisam de ganhar seja de que forma for, desejo de crédito ou benefício.
- Baixo: Evitam responsabilidades complexas e receiam falhar.

**Necessidade de Afiliação**

Pessoas com maior necessidade de afiliação são motivadas ao trabalhar em equipa. Estas são motivados a criar afiliações e associações e a trabalhar com conexões sociais. São amigáveis e cooperativos e valorizam a importância das relações no local de trabalho. Como estão habituados a trabalhar com as mesmas pessoas, receiam mudanças e assumem riscos. Portanto, são menos propensos a mudar de emprego. Além disso, também estão dispostos a trabalhar com gestores ou outros superiores e a aprender com eles. No entanto, o problema de pessoas com maior necessidade de afiliação inclui a falta de capacidade em trabalhar sozinhos. Além disso, não têm motivação para se destacar ou melhorar a sua posição. A maior parte das vezes

limitam-se ao que são obrigados a realizar. Isso pode torná-los colaboradores menos eficazes quando comparados com aqueles com necessidade de poder ou conquista.

### **Comportamento típico exibido por estes indivíduos:**

- Alto: Amigáveis, cooperativos, desejam controlo de recursos, exageram a sua posição.
- Baixo: Minimizam a sua posição às vezes, dependem de si mesmos.



## **DICAS E LIÇÕES DE OUTROS**

- Discutem o resultado do teste e as ações planeadas com os trabalhadores
- Escolhem as motivações internas e externas considerando o resultado
  - o Motivação interna significa que a sua motivação para atingir o seu objetivo vem de dentro de si. É determinado pelos seus próprios valores e objetivos. Exemplo de um objetivo motivado internamente: “Vou trabalhar todos os dias para melhorar o máximo possível”.
  - o Motivação externa significa que a sua motivação para atingir o seu objetivo vem de uma fonte externa a você. Exemplo de um objetivo motivado externamente: “Vou me candidatar a um trabalho extra para poder ganhar mais para pagar viagens de luxo”.

## **2. FEEDBACK CONTÍNUO**

*Feedback contínuo:* O feedback contínuo é uma ferramenta simples e “barata” que promove o crescimento e o progresso dos colaboradores. Pode contribuir para aumentar a produtividade a nível individual, de equipa ou organizacional e melhorar a cultura de diálogo entre os atores sociais dentro da organização. A técnica concreta de feedback contínuo pode variar em diferentes empresas e contextos. Resumindo, o feedback contínuo é qualquer feedback fornecido de forma contínua e consistente. Em algumas empresas, o feedback contínuo assume a forma de revisão estruturada, para outras organizações significa um sistema totalmente informal sem avaliação programada. O adjetivo ‘contínuo’ é um termo subjetivo por natureza e sua frequência depende fortemente das atitudes e necessidades dos atores sociais envolvidos. Assim, o feedback contínuo pode ocorrer com intervalos curtos, como semanal, quinzenal ou mensal.

Existem várias categorizações possíveis dos diferentes tipos de feedback, por ex. formal/informal; gerente/par, etc. De uma perspetiva funcional, podemos fazer uma distinção entre:

**Feedback de reforço** (ou feedback positivo): é dado quando queremos manter um determinado comportamento positivo. Esse tipo de feedback fortalece verbalmente os efeitos positivos das ações de alguém.

**Feedback de redirecionamento** (ou feedback construtivo): é dado quando queremos fazer mudanças no comportamento de alguém. Ao fazer isso, quem fornece o feedback sugere que alguém pare de fazer X e comece a fazer Y (por exemplo, comece a falar mais nas reuniões).

## QUANDO O USAR

- Para melhorar a performance a nível individual, de grupo ou organizacional
- Para construir uma cultura de feedback
- Para melhorar os diálogos contínuos entre atores sociais
- Para detetar falta de competências e estabelecer planos de desenvolvimentos
- Pode ser usado em qualquer situação, não depende de experiências ou ações prévias
- Pode ser usado continuamente; a sua frequência é flexível de acordo com as necessidades atuais

## PORQUE É ÚTIL?

Através do feedback contínuo, os gestores e os colaboradores terão um diálogo regular para discutir o desempenho, o progresso e as possibilidades de melhoria. Devido à sua frequência, o feedback contínuo elimina o longo período da revisão anual tradicional. O feedback contínuo ajuda ainda os colaboradores a se ajustarem e permite aos gestores colaborador apoiarem nisso os seus colaboradores. Entre outros:

- Facilita o crescimento pessoal: os colaboradores podem assumir um papel mais ativo e a responsabilidade de definir e discutir metas pessoais.
- Ele garante a compreensão em tempo real: ajuda a resolver problemas e a sinalizá-los antes que eles se tornem problemas. Como os colaboradores recebem rotineiramente informações sobre o seu desempenho, eles saberão o que fazem bem e aonde podem melhorar.
- Contribui para a participação dos colaboradores: como o relacionamento gestor-colaborador é um pré-requisito importante para a participação no trabalho, conversar sobre o desenvolvimento pode melhorar também a participação no trabalho.
- Melhora a qualidade das relações humanas: pela sua natureza vulnerável, contribui para a abertura às perspetivas dos outros e pode reforçar a segurança psicológica de todas as partes envolvidas no processo.
- Melhora a cultura de feedbacks: como consequência, menos conflitos são previsíveis e podem melhorar a justiça organizacional.



## O QUE SE OBTÉM?

O processo de feedback contínuo pode trazer vários resultados. Se for feito de forma escrita, obterá um documento que pode servir como ponto de partida para ações posteriores, sejam elas mudanças comportamentais ou atividades de desenvolvimento. Se for feito verbalmente, ainda tem valor na contribuição para os fatores mencionados acima. Ao estar ciente das várias dimensões de desempenho, pode gerir as lacunas de competências da sua empresa de forma eficaz, criando oportunidades para promover a aprendizagem e o desenvolvimento. Além disso, esta informação é uma excelente base para qualquer outra atividade de gestão de recursos humanos (GRH).



## VAMOS VER UM EXEMPLO

Apresentamos aqui alguns exemplos concretos para o uso eficaz da linguagem ao utilizar o feedback contínuo.

Exemplos para reforçar o feedback:

- *“Acho que fizeste um ótimo trabalho ao fazeres [x]. Mostrou que és [y].”*
- *“Vejo que estás a ter um impacto positivo em [x].”*
- *“Valorizo muito o teu [y] e o trabalho com que estás a contribuir para [x].”*
- *“Algo que aprecio muito em ti é a tua capacidade de resolver problemas.”*
- *“Acho que fizeste um excelente trabalho ao liderar a reunião com todos os colaboradores. Isso demonstrou que tens a capacidade de fazer com que as pessoas trabalhem juntas e comuniquem efetivamente. Admiro as tuas habilidades de comunicação.”*
- *“Um dos momentos mais impactantes foi quando lidaste com o Projeto X. Mostraste o poder dos testes de utilizador na definição do mapa de funcionalidades. Os teus esforços aumentaram a probabilidade de satisfazer e encantar os nossos utilizadores. Gostaria de ver-te fazer mais coisas assim.”*
- *“Posso sempre contar contigo para...”*
- *“És um colaborador de confiança que cumpre todos os prazos.”*
- *“O teu atendimento ao cliente é excelente. Fazes com que todos se sintam bem-vindos e confortáveis, independentemente de como as coisas estejam movimentadas.”*
- *“O trabalho de contabilidade que fazes para a nossa equipa ajuda-nos a longo prazo.”*
- *“Aprecio a tua disponibilidade para ajudar a treinar novos colaboradores. Pareces sempre disposto a dedicar algum tempo do teu dia, mesmo que estejas ocupado com outras tarefas, para lhes mostrar como fazemos as coisas aqui.”*
- *“Posso sempre contar contigo quando preciso de algo feito imediatamente.”*
- *“As tuas habilidades de comunicação são excecionais e aprecio a forma como consegues sempre expressar as tuas ideias de forma clara.”*
- *“Estás sempre disposto a ouvir se alguém precisar de ajuda ou tiver uma pergunta sobre alguma coisa. És ótimo em ser a pessoa a quem se recorre quando precisam de conselhos.”*
- *“Aprecio a tua capacidade de antecipar as necessidades dos nossos clientes.”*

Exemplos de feedback de redirecionamento:

- *“Gostaria de lhe dar algum feedback, agora é um bom momento?”*
- *“Poderíamos falar sobre... O que acha que funcionou e o que não funcionou?”*
- *“Tem um momento para conversarmos sobre como correu X?”*
- *“Poderíamos fazer uma análise de X?”*
- *“Isto é difícil para mim dizer...”*
- *“Parece-me que está a ter dificuldades em seguir os processos da empresa. Gostaria de o ver melhorar a sua capacidade de manter-se informado sobre o que precisa ser feito e de o fazer dentro do prazo.”*
- *“Estou preocupado(a) com o facto da qualidade do seu trabalho ter diminuído ultimamente. Ainda está a cumprir os prazos, mas alguns dos seus trabalhos parecem apressados ou incompletos. Quero ter certeza de que está a dar a devida atenção a tudo.”*
- *“Notei que ultimamente têm surgido muitas reclamações de clientes em relação ao seu trabalho. Há algo que esteja a acontecer? Talvez possamos trabalhar juntos e encontrar soluções para lidar melhor com essas situações no futuro.”*
- *“Parece-me que está sobrecarregado(a) agora, e que isso está a afetar a qualidade do seu trabalho. Quero ajudá-lo(a) a descobrir como podemos distribuir melhor a carga de trabalho para que não se sinta mais assim.”*

Além disso, como empregador/gestor, pode convidar os seus colaboradores a darem feedback. Aqui estão alguns exemplos que tornam mais fácil para os seus subordinados fornecerem feedback.”

- *“Ser um bom gestor/chefe é importante para mim, e eu poderia utilizar a sua ajuda para melhorar. Quais são as suas ideias sobre como eu poderia apoiá-lo melhor?”*
- *“Sinto que não estou a motivá-lo tão bem quanto poderia. Prefere que eu faça... ou...?”*
- *“Estou sempre à procura de maneiras de ser um melhor gestor/chefe. Saiba que estou sempre feliz em ouvir o que está e não está funcionando para si.”*

Fonte:

<https://lattice.com/library/how-to-create-a-feedback-culture>;  
<https://matterapp.com/blog/peer-review-examples>;  
<https://www.cultureamp.com/blog/employee-feedback-examples>;



## INSTRUÇÕES

Algo essencial a ser observado sobre o feedback construtivo é que ele deve ser uma conversa. Não se trata de emitir diretrizes, mas de começar com um problema que vocês possam resolver juntos. O feedback contínuo requer tempo e lugar dedicados. Antes de fornecer feedback, é preciso perguntar a si mesmo:

- O colaborador tem um impacto significativo sobre os colegas de trabalho ou sobre a empresa?
- Está se a sentir calmo e de mente aberta, em vez de stressado ou antagonista?
- O colaborador está num estado em que é capaz de ouvir o feedback (por exemplo, não está a passar por uma situação emocionalmente vulnerável, etc.)?
- Tem uma ideia exata do que quer dizer? (Esteja preparado para essas sessões tendo uma lista dos principais pontos que deseja abordar com o seu trabalhador, isso ajuda a guiar a conversa enquanto garante que nenhum ponto importante seja esquecido.)
- É possível dar o seu feedback num lugar tranquilo e discreto?
- Tem tempo suficiente para fornecer feedback e ouvir as reações dos colaboradores?



## Cenários que necessitam feedback construtivo, e guiões respetivos

1. Quando percebe um padrão: se tem um membro da equipa que está constantemente a cometer o mesmo erro ou tem um mau hábito no trabalho, precisa de abordá-lo com exemplos específicos. O feedback construtivo é a maneira perfeita de o fazer; tem o facto de que é um comportamento repetido para apoiar o motivo pelo qual está a trazer o assunto à tona, mas também não vai continuar a permitir que eles o façam e, em seguida, trazer o assunto meses depois na sua avaliação de desempenho.

Guião: “Notei que chegou atrasado à reunião matinal várias vezes este mês. Entendemos totalmente que o transporte público não esteja sob o seu controle, mas isso pode ser muito perturbador para os seus colegas de trabalho. Existe algo que esteja a dificultá-lo para que cumpra o horário?”

2. Para fins de desenvolvimento: Quando perceber que um membro da equipa está com dificuldades numa competência ou não consegue executar uma tarefa, um feedback construtivo pode ajudá-lo a identificar a raiz do problema e a encontrar uma solução. Talvez ele nunca tenha sido treinado corretamente ou apenas precise de sentir que tem permissão para cometer erros. Independentemente do motivo, ofereça feedback que possa ajudá-lo a lidar com essa fraqueza e a melhorar.

Guião: “Como se está sentindo em relação à elaboração do relatório trimestral? Há algo em que possa ajudar?”

3. Para se autoavaliar: Líderes fortes também solicitam feedback. Pode perguntar a um membro da equipa se a maneira como está a gerir está a ajudar ou a criar mais obstáculos. Isso pode fazer parte de uma conversa de feedback construtivo que está a ter por outro motivo, mas também pode ser uma verificação ou uma conversa separada.

Guião: “Como se tem sentido em relação às nossas reuniões individuais quinzenais? Acha que estão a ser úteis ou há outras coisas que eu possa fazer como gestor para apoiá-lo melhor?”

4. Para gerir a carga de trabalho: Às vezes, a carga de trabalho de um membro da equipa não é realista ou ele sente-se sobrecarregado e sem apoio. Se suspeitar que um membro da equipa está a sofrer sinais de esgotamento, tenha uma conversa de feedback construtivo com ele. Muitas das pessoas que se sentem esgotadas não sabem como abordar o assunto e fazê-lo o começará a ajudá-las a redefinirem-se, ao identificar os próximos passos e avançando.

Guião: “Como se tem sentido em relação à sua carga de trabalho ultimamente? Parece-lhe gerível ou sente que está a ser muito sobrecarregado?”

Como o feedback construtivo é uma conversa, não se pode preparar para tudo o que pode surgir durante a conversa. Lembre-se de perguntar se o membro da equipa está confortável em receber o feedback e em mantê-lo baseado no comportamento. Com conversas de feedback e um verdadeiro diálogo, poderá em conjunto com a sua equipa crescer nas suas posições e na maneira como trabalham juntos.

## LIÇÕES E DICAS DE OUTROS

Iremos sumarizar de seguida os aspetos mais importantes a saber sobre o feedback contínuo na forma de “FAZER” e “NÃO FAZER”

### FAZER

- Seja consciente do tempo
- Esteja preparado
- Forneça exemplos específicos
- Dê um feedback acionável (e focado no futuro quando possível)
- Faça dos feedbacks aos colaboradores um processo regular, um hábito.

### NÃO FAZER

- Recusar discutir problemas abertamente e regularmente
- Apenas ter em conta comportamento extremo, seja bom ou mau, e ignorar completamente os outros esforços
- Comparar pessoas
- Fornecer feedback sem ouvir os comentários dos trabalhadores
- Fazer avaliações sem evidências







## PARTE 4: DESENVOLVIMENTO (APRENDIZAGEM/ADAPTAÇÃO/FLEXIBILIDADE)

As três primeiras partes forneceram informações sobre métodos específicos para diagnosticar competências e necessidades de treino, selecionar novos colaboradores e motivar os existentes. A quarta parte é dedicada a vincular as experiências anteriores a uma perspectiva orientada para o futuro. Qualquer tipo de investimento no desenvolvimento dos seus colaboradores é um investimento no futuro de sua organização. Esta parte fornece dois métodos que o ajudarão a facilitar a aprendizagem em sua empresa. A **mentoria** é uma atividade de suporte conhecida que visa incentivar a melhoria pessoal e o progresso de uma pessoa menos experiente. Aqui, fornecemos alguns exercícios simples e relativamente fáceis de aplicar. A abordagem da **Reflexão Pré/Pós Motorola** aborda o processo de aprendizagem por outro lado, pois é projetada para a autoavaliação da eficácia do processo de aprendizagem.

### 1. MENTORIA

#### DESCRIÇÃO

A palavra 'mentor' tem as suas raízes no poema épico de Homero, "A Odisseia", onde o autor grego apresenta o personagem "Mentor" como um experiente conselheiro e companheiro de longa data de Ulisses. Hoje, o termo mentoria refere-se ao processo de atuar como mentor, ou a uma pessoa que apoia e encoraja o desenvolvimento de outra pessoa (chamada de 'mentorado'). Um mentor é um indivíduo experiente, confiável e ansioso para compartilhar conselhos sobre liderança, carreira, crescimento profissional e pessoal. Um mentor faz todo o esforço ao seu alcance para inspirar, ajudar e encorajar o seu mentorado. Como resultado, a mentoria incentiva o aconselhamento de carreira e o seguimento de exemplos, ambos os quais têm um grande impacto no progresso de um colaborador (e, como consequência, na organização).

O desenvolvimento e o sucesso da carreira de um indivíduo podem ser fortemente influenciados por conexões de mentoria, que são vantajosas tanto para o mentor quanto para o mentorado, e, portanto, para a organização. A mentoria é um método comprovado de desenvolvimento, por exemplo, de competências de liderança. Na verdade, a mentoria e a função crucial de crescimento não podem ser separadas para que sejam eficazes. A implicação de instruções abrangentes faz com que os mentores considerem ser viável fazer todo o esforço que possam para inspirar, ajudar e encorajar o mentorado. O processo de mentoria inclui o seguimento de um modelo de comportamento, pois o mentor deve ser capaz de modelar as mensagens e as sugestões fornecidas ao mentorado.



## QUANDO USAR

- Quando é necessário demonstrar uma série de competências de treino cognitivo, como estimular a reflexão, parafrasear e usar dados para melhorar a compreensão comum dos processos e dos objetivos por trás deles.
- Quando é necessária uma relação dinâmica que leve à criatividade, crescimento profissional e ao domínio de técnicas de resolução de problemas.
- Quando se facilita a mudança organizacional, de forma a ajudar os colaboradores-chave com as suas mudanças pessoais e profissionais.
- Quando é necessário apoiar o desenvolvimento de carreira individual, “abrir portas” e explicar a política organizacional.
- Quando o foco está em transferir experiência técnica e competências de negócios para o indivíduo.



## DE QUE FORMA AJUDA

O elemento colaborativo e útil da mentoria é a forma como o mentor e o mentorado trabalham juntos. É um método fantástico para obter uma compreensão mais profunda dos deveres e das expectativas dentro da empresa, bem como para aprender com os sucessos do passado (ou seja, como lidar com conflitos de interesse, como aumentar as atividades organizacionais e, certamente, atividades de desenvolvimento direcionadas). A autoconfiança e a inserção organizacional do mentorado sem dúvida irá aumentar quando um mentor fornecer soluções alternativas para os desafiantes problemas profissionais, éticos, culturais e de liderança que o mentorado enfrenta.



## O QUE SE OBTÉM

Numa base individual, a mentoria é uma ferramenta ainda altamente importante para melhorar tanto as competências gerenciais como o desenvolvimento do pessoal. Investigadores e gestores práticos (operacionais) concordam que a mentoria é uma técnica útil para fomentar a transferência de conhecimento implícito no local de trabalho. Além disso, muitas das qualidades que fazem um bom líder ou supervisor profissional também fazem um mentor de sucesso: essas competências incluem empatia, habilidades de escuta ativa, perguntas abertas, honestidade e comportamento sem pré-julgamentos. Todas essas habilidades ajudarão os mentorados a obter uma compreensão mais profunda dos significados e de informações ocultas, bem como conselhos úteis sobre tarefas, epifanias e circunstâncias difíceis em que os mentorados se podem encontrar no trabalho.



## VAMOS VER UM EXEMPLO

De seguida vão ser apresentados exemplos práticos de forma a apoiá-lo na construção de uma relação de confiança com potencial para que o seu mentorado prospere

### *Sessão de planeamento de objetivos*

Para criar um quadro sustentável, significativo e sólido para toda a relação mentor-mentorado, é necessário estabelecer objetivos mensuráveis. Isso não implica a criação de esquemas formais baseados em dados rígidos e quantitativos. Objetivos definidos e medidos com base qualitativa também podem ser tão apropriados como os quantificados. É necessário dedicar o tempo necessário para definir um conjunto claro de objetivos no início do processo de mentoria, caso contrário, é difícil obter um progresso frutífero. Tente apoiar o mentorado a definir a maneira como os objetivos são desenvolvidos. Pode ser útil fornecer algumas perguntas inspiradoras se o mentorado estiver com dificuldades em definir objetivos adequados. Alguns exemplos:

- *Qual é a sua definição de sucesso?*
- *Onde se vê daqui a cinco anos?*
- *Que objetivo específico deseja alcançar?*
- *Como acompanha o progresso dos seus objetivos?*
- *Porque deseja alcançar esse objetivo?*
- *Como espera sentir-se após alcançar esse objetivo?*
- *O que já fez até agora?*
- *Que obstáculos está a enfrentar atualmente?*
- *Quais são os seus pontos fortes? Quais são as suas fraquezas?*
- *Em que áreas gostaria mais de apoio?*
- *O que espera ganhar através das nossas sessões de mentoria?*
- *Como posso ajudá-lo(a) a superar seus desafios?*

Definir objetivos mutuamente aceites durante o processo ajudará a criar uma compreensão comum da situação atual do mentorado e a criar uma linguagem comum que sirva de base para a cooperação. É importante trabalhar em conjunto para criar uma linha de tempo para cada um dos objetivos estabelecidos. Certifique-se de que ambos são realistas em relação ao que é alcançável dentro do prazo do relacionamento da mentoria. Existem várias maneiras de estabelecer objetivos, mas recomendamos que tente criar objetivos "SMART". Isso significa que o objetivo deve ser:

**Específico (Specific):** Os objetivos devem ser bem definidos, claros e não ambíguos, e não devem permitir más interpretações ou confusões.

Mau exemplo: “Quero perder peso”.

Bom exemplo: “Quero perder pelo menos 15 kg até 31 de dezembro de 2023. Vou fazer 30 minutos de cardio por dia e ...”.

Um objetivo específico responde a perguntas como “O que precisa de ser alcançado?” e “Quais passos precisam de ser tomados para alcançá-lo?”.

**Mensurável (Measurable):** Com critérios específicos que medem o seu progresso em direção à realização do objetivo. Perguntas típicas incluem: “Quanto(s)?”, “Como é que eu sei se alcancei o meu objetivo?” e “Qual é o meu indicador de progresso?”.

**Concretizável (Attainable):** Os objetivos devem ser realistas e alcançáveis. Não alcançar os objetivos pode resultar em emoções negativas como: decepção, frustração e pode levar à desistência. Perguntas relevantes podem ser aquelas do tipo: “Tem os recursos e as capacidades necessários para alcançar o objetivo? Se não, o que está a faltar?” e “Outras pessoas já o fizeram com sucesso antes?”.  
Mau exemplo: “Nunca mais vou comer chocolate.”

Bom exemplo: “Vou reduzir o meu consumo de chocolate para dois quadrados por semana.”

**Realistas (Realists) :** As metas devem ser relevantes para os valores, propósitos e ambições do mentorado.

Mau exemplo: “Quero ser o diretor de vendas”.

Bom exemplo: “Vou aumentar meu desempenho de vendas em pelo menos 10% em 6 meses.”

**Com um Prazo definido (Timely):** Com um prazo definido de forma clara, incluindo uma data de início e uma data limite para o objetivo ser atingido.

Faça um registo das metas mutuamente aceites e verifique-as regularmente

### *Altos e baixos*

Se deseja manter a conexão entre mentor e mentorado numa base semanal, pode ser útil pedir ao mentorado que relate os pontos mais altos e mais baixos da sua semana profissional. Este método ajudará a construir uma relação baseada na confiança e a fornecer suporte profissional com base na aprendizagem. Algumas perguntas úteis:

- O que correu bem? O que correu mal?
- Quais são os seus sentimentos em relação ao seu momento mais alto/baixo?
- O que aprendeu? O que mudaria? Porquê?
- O que acredita em relação a outras coisas sobre a situação ou sobre si?

### *Mood Boards*

Criar uma mood board juntos ajuda a visualizar os objetivos do mentorado. Em conjunto podem recolher imagens, citações ou qualquer outra fonte de inspiração para expressar um possível futuro.

### *Ler um Livro juntos*

Ler um artigo ou livro juntos é uma ótima oportunidade de aprendizagem tanto para o mentor quanto para o mentorado. Podem tentar encontrar um livro-texto profissional ou monografia que seja apropriado para os objetivos da aprendizagem previamente definidos, mas leituras mais não convencionais (como um romance, por exemplo) também podem ser consideradas. Para ser eficiente na realização dos objetivos da aprendizagem e manter a dinâmica da conversa, vale a pena ler com antecedência e formular perguntas de discussão com antecedência. Alguns exemplos:

- *Qual foi a sua parte favorita do livro?*
- *Qual foi a parte que menos gostou?*
- *Releu alguma passagem? Se sim, quais?*
- *O que mais o surpreendeu sobre o livro?*
- *Como a sua opinião sobre o livro mudou à medida que o leu?*
- *Se pudesse perguntar algo ao autor, o que seria?*
- *Qual é a sua citação favorita deste livro e porquê?*
- *O que já sabia sobre o assunto do livro antes de lê-lo?*
- *O que aprendeu de novo? Que perguntas ainda tem?*
- *O que mais já leu sobre este tópico?*
- *O que pensa sobre a pesquisa do autor? Foi fácil ver de onde o autor obteve as suas informações? As fontes são confiáveis?*
- *Transmitir a pesquisa de uma forma compreensível e agradável para os leitores não especialistas no assunto pode ser um desafio. Como avalia a capacidade do autor de o fazer? O que acha do estilo de escrita dele?*

### *Interpretação de papéis*

A interpretação de papéis é uma prática bem estabelecida e amplamente utilizada que ajuda o mentorado a obter uma perspetiva externa e apoia o mentor na expansão de seu conhecimento sobre como o mentorado progrediu e quais as melhorias necessárias. Deve tentar criar um cenário simples e respeitar o nível de conforto do mentorado. No entanto, o objetivo da interpretação de papéis é tirar o mentorado da sua zona de conforto. Como a interpretação de papéis se trata de como abordar uma situação desafiadora para praticar competências, um bom ponto de partida pode ser uma interação iminente da qual o mentorado está incerto. Durante a interpretação de papéis, pode destacar todos os aspetos da situação e os potenciais riscos também podem ser identificados.

### *Observação mútua do trabalho*

A observação mútua do trabalho também é um exercício interessante e apropriado se quiser que o seu mentorado expanda a sua perspectiva. A prática em si é bastante simples: faça com que o seu mentorado o siga durante os seus dias de trabalho para ver o trabalho a partir da sua perspectiva. Como resultado potencial, os mentorados irão respeitar o seu trabalho e melhorar as suas competências e comportamentos que são necessários na sua empresa. Deve ser reflexivo, preparando perguntas que deseja que sejam respondidas e, no final do processo, organizar uma conversa de acompanhamento sobre o que o mentorado observou e como essas questões podem ser interpretadas.

### *Planeie sessões de “Pergunte-me Qualquer Coisa”*

O objetivo da sessão “Pergunte-me Qualquer Coisa” (PQC) é permitir que o mentorado faça perguntas ao mentor sobre carreira e/ou profissão. Essas perguntas podem abranger desde as várias fases da carreira do mentor até obstáculos profissionais/tecnológicos problemáticos encontrados durante a sua carreira. Este exercício irá fortalecer o relacionamento profissional entre o mentor e o mentorado, e o mentorado pode melhorar as suas competências de questionar e adquirir experiências sobre os seus limites.



## INSTRUÇÕES

- Os objetivos, as metas e os propósitos do processo devem ser definidos de forma inequívoca e integrados na estrutura organizacional.
- Tanto o mentor como o mentorado devem estar cientes e compreender os seus respetivos papéis, obrigações e expectativas.
- Deve ser estabelecida uma cláusula de rescisão que permita o término da relação de mentoria se esta não for bem-sucedida (ou seja, uma cláusula de saída se as partes não puderem trabalhar juntas de forma eficaz).
- Estabeleça um protocolo de três etapas: (1) O que está a acontecer? (O mentorado descreve o problema ou a circunstância em questão), (2) O que eu preciso ou quero? (O mentorado passa pelos objetivos a alcançar com a ajuda do mentor) e (3) Como consigo o que eu preciso ou quero? (O mentor ajuda o mentorado a considerar todas as opções e a criar um plano de ação).

Um relacionamento vibrante entre o mentor e o mentorado repousa em boas perguntas que ajudam a compreender melhor a situação atual e a facilitar o progresso intelectual no processo de mentoria. Aqui estão alguns exemplos temáticos de perguntas que devem ser modificadas de acordo com as especificidades do processo de mentoria concreto em que estão envolvidos.

### Conhecerem-se um ao outro:

- De onde é?
- Como foi a sua experiência educacional? O que o(a) levou a escolher o seu curso?
- Qual é a sua experiência profissional? Por favor, conte-me a sua “história de trabalho”!
- O que gosta de fazer fora do trabalho?
- O que o(a) inspira?
- Existem tipos de trabalhos ou áreas de trabalho que definitivamente não gostaria de fazer ou não tem interesse?

### Estabelecer expectativas

- Que competências ou conhecimentos espera adquirir com esta experiência?
- O que posso fazer para tornar esta experiência positiva para si?

### Estabelecer objetivos de Crescimento pessoal

- Quais são os seus objetivos a curto/longo prazo?
- Qual é a sua motivação por trás dos seus objetivos? Porque razão eles são importantes para si?
- Que competências deseja desenvolver?
- Se pudesse voltar no tempo, escolheria uma carreira diferente?
- Quem foram as pessoas mais importantes que conheceu e porquê? Tem algum modelo a seguir ou pessoas que admira?

### Motivação e hábitos/Valores

- Qual acredita que será o aspeto mais desafiador para si?
- Qual acredita que será o aspeto mais gratificante para si?
- Do que tem mais medo/preocupação?
- Quais são os seus valores centrais? Onde vê esses valores na sua vida?
- Que hábitos desenvolveu que o ajudam a ser bem-sucedido?
- Tem algum hábito que prejudica o seu sucesso?
- O que fará de diferente amanhã para lidar com os desafios?
- Como posso apoiá-lo na superação dos seus desafios?

### Pontos fortes e fracos

- O que considera serem os seus pontos fortes?
- Em que áreas acha que precisa de melhorar?
- Quais são algumas das suas fraquezas?
- Como poderia minimizar as suas fraquezas?
- O que pode fazer para aprender mais sobre os seus pontos fortes e fracos?

### Reflexão

- A quem está grato na sua vida? O que lhe deram?
- Como pode incorporar a reflexão regular na sua rotina?
- O que aprendeu com esta experiência de mentoria?
- Que mudanças fará com base nesta experiência de mentoria?



## DICAS E PONTOS A APRENDER DOS OUTROS

- A empatia, a curiosidade, a autenticidade e a capacidade de construir conexões e estabelecer confiança são algumas das qualidades que fazem um bom mentor. Estudos indicam que essas qualidades são mais importantes do que quaisquer competências profissionais que um mentor possa possuir.
- A base fundamental das parcerias de mentoria bem-sucedidas é a confiança.
- As informações compartilhadas durante um relacionamento de mentoria, tanto pessoais como profissionais, podem ser privadas. A não ser que o mentor e o mentorado acordem de outra forma, presume-se que nenhuma das partes vai revelar essas informações a mais ninguém.

## 2. ANÁLISE PRÉ/PÓS REFLEXÃO MOTOROLA

### O QUE É O MODELO DE ANÁLISE MOTOROLA?

O Modelo Motorola é uma estrutura simples de relatório para registrar as Lições Aprendidas de qualquer projeto realçando oportunidades de aprendizagem. O Motorola foi projetado para ajudar o Gestor do Projeto a analisar o que foi aprendido e comunicá-lo aos outros membros da equipa num formato de resumo curto. O Pré-Motorola é preparado antes do início do projeto e o Pós-Motorola depois. Ambos têm sua própria estrutura e contêm algumas perguntas básicas. Os relatórios Motorola (Pré- e Pós-Motorola) são feitos antes e depois de cada projeto ou ocasião de aprendizagem. Essas ferramentas desenvolvem as competências de aprendizagem em equipa/grupo e de aprendizagem pessoal das pessoas envolvidas, mas também ajudam a melhorar as suas competências de formação, praticando o método de reflexão e questionamento. Um elemento extra que este método fornece, e que deve ser enfatizado, é um tempo para reflexão.

Tabela 9. – A estrutura do Pré e Pós Motorola

### PRÉ-MOTOROLA

Quais são os nossos objetivos?  
 Quem são as pessoas envolvidas (stakeholders) e quais os seus papéis?  
 Que conhecimento teórico é necessário para desempenhar a tarefa/projeto?  
 Que competências estamos a tentar desenvolver?

### PÓS-MOTOROLA

O que correu bem?  
 O que correu mal?  
 O que aprendemos?  
 O que vamos fazer melhor a próxima vez?  
 Como é que esta experiência nos ajudou no processo de atingirmos os nossos objetivos/aprendizagem?



## QUANDO USAR

O Pré-Motorola e o Pós-Motorola são estruturas simples de relatórios para estabelecer metas de aprendizagem para projetos e aprender com eles. Em todas as situações de negócios - como lançamentos de projetos, oportunidades de aprendizagem, eventos inesperados, etc. - uma análise Motorola pode ser feita se houver a necessidade de se preparar para o evento conscientemente ou obter feedback rápido posteriormente. O Pré-Motorola é feito antes dos projetos e o Pós-Motorola é feito depois deles.

Ambos têm sua própria estrutura que consiste em algumas perguntas básicas, conforme a Tabela 1. A análise Motorola pode ser feita individualmente ou em grupo. Em todos os casos, no entanto, o processamento é feito por meio de compartilhamento. Um relato honesto ajuda a audiência a identificar os principais fatores e o diálogo que surge ajuda a ultrapassar quaisquer obstáculos. Reflita em equipa sobre as suas próprias ações e a experiência com clientes, adotando em cada situação a melhor estratégia.

## PORQUE É ÚTIL

A documentação e os relatórios suportam o processo de aprendizagem dos membros individuais, equipas e da comunidade/empresa como um todo. Tanto a produção como a partilha de relatórios facilitam a aprendizagem e proporcionam oportunidades para expressar as experiências individuais. Quando um projeto é concluído, no final de um ciclo de aprendizagem, os participantes preparam um relatório que analisa o seu próprio desempenho, aprendizagens, sucessos e falhas, e evidencia as melhorias que precisam de ser feitas.

A estrutura é necessária porque uma análise longa, de uma página, pode não conseguir transmitir as lições mais importantes. Um esquema simples pode ser utilizado por qualquer pessoa com autoconsciência e autocrítica. A tabela pode ser facilmente interpretada por qualquer pessoa, que pode fazer perguntas, se necessário, desenvolvendo assim habilidades de liderança e iniciando diálogos.

Também é útil porque ajuda a desenvolver diálogos e a emergência de conhecimento explícito.

## O QUE SE OBTÉM

Em primeiro lugar, permite uma abordagem de pensamento estruturada. É produzido um resultado fácil de entender e de interpretar após a análise, que ou orienta e prepara para desafios futuros ou dá feedback estruturado sobre o que aconteceu. O objetivo é analisar o que foi aprendido e comunicá-lo como um resumo breve aos outros participantes do processo.



## VAMOS VER UM EXEMPLO

Thana Bos é uma designer holandesa que estuda na Team Academy Amsterdam desde 2020. Ela é uma designer autodidata, estudante ao longo da vida e empreendedora independente. Ela considera-se uma solucionadora criativa de problemas. As suas especialidades são design de logotipos, design de identidade de marcas, interface do utilizador, estratégia de negócios e ilustração (<https://www.tbosdesign.com/about>). Durante os seus estudos na Team Academy Amsterdam, ela teve de realizar várias “visitas a clientes” (ocasião ou evento de negócios que contribui para o sucesso do empreendedorismo). A seguir, compartilharemos as suas experiências, disponíveis no seu perfil do Studylib (<https://studylib.net/profile/501303>).

Ela teve uma reunião e entrevista pessoal com Ryan Spencer, um empresário com uma abordagem orgânica no seu trabalho. Atualmente, ele está envolvido em yin-advice, através do qual ele e a sua esposa ajudam as pessoas a entender as origens e a coerência de suas escolhas, a desenvolver uma bússola pessoal e a adquirir o conhecimento e a energia para alinharem comportamentos. Thana preparou-se e fez uma análise pré e pós Motorola para estar bem preparada e reflexiva.



## Análise Pré-Motorola

Tabela 10. – Uma análise Pré-Motorola bem preparada

<p><b>Quais os objetivos de aprendizagem para esta entrevista?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os objetivos de aprendizagem para esta entrevista?</li> <li>• Como é que sabe que está a seguir a direção certa?</li> <li>• Como encontra oportunidades para acrescentar valor às pessoas?</li> <li>• O que considera serem ótimas oportunidades neste momento atual?</li> <li>• Como encontrou pessoas com quem trabalhar? Como lida com o trabalho em equipa?</li> <li>• O que acha que torna um empreendedor bem-sucedido?</li> <li>• Como pôr os sonhos em ação? Por onde começar?</li> <li>• Como é que conseguiu equilibrar a sua vida profissional e pessoal?</li> <li>• Como encontrar conexões significativas e úteis e cercar-se das pessoas certas?</li> <li>• Que conselho pessoal me daria? Como posso evoluir para o próximo nível?</li> </ul>	<p><b>Qual o papel do cliente(stakeholder) nesta visita/projeto?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o papel do cliente(stakeholder) nesta visita/projeto?</li> <li>• Espero que ele me possa oferecer orientação e conselhos sobre como avançar na minha carreira empreendedora.</li> <li>• Ryan é uma conexão muito valiosa da qual posso aprender muito nos próximos anos.</li> <li>• Podemos nos conectar num nível mais profundo e possivelmente colaborar ou ajudar-nos mutuamente.</li> <li>• Do meu ponto de vista, o papel de Ryan é oferecer conselhos, ouvir cuidadosamente as minhas perguntas e onde estou atualmente no meu desenvolvimento e discutir como poderíamos possivelmente colaborar.</li> </ul>
<p><b>Que competências irá treinar durante a visita?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser o mais aberto e honesto possível.</li> <li>• Fazer perguntas relevantes, expressar as minhas opiniões e pedir contribuições serão fundamentais para tornar essa conversa relevante e útil.</li> <li>• Manter as coisas descontraídas enquanto faço perguntas.</li> <li>• Dar a minha opinião será fundamental.</li> </ul>	<p><b>Como é que isto o ajuda a alcançar os seus objetivos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A esperança é que esta conversa me dê novas ideias sobre os próximos passos que devo dar para alcançar os meus objetivos.</li> <li>• Aprendendo com a experiência e com os conselhos de Ryan, a minha compreensão sobre empreendedorismo pode se expandir e/ou se aprofundar, além de me ajudar a alinhar melhor a minha personalidade com o valor que adiciono ao mundo.</li> <li>• É uma grande oportunidade para mim cercar-me de pessoas com as quais posso aprender e crescer junto.</li> </ul>

## Análise Post-Motorola

Após a reunião e a entrevista, ela preparou apenas uma análise pós-Motorola detalhada para poder tirar as suas conclusões e fazer melhor e com mais sucesso da próxima vez.

Tabela 11. – Uma análise Pre-Motorola bem preparada

<p style="text-align: center;"><b>O que correu bem?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A interação em si foi muito natural e envolvente.</li> <li>• Consegui obter algumas perspectivas que me levaram mais perto dos meus objetivos.</li> <li>• Notei que, após a conversa, senti uma grande energia, o que não é algo que sinta frequentemente.</li> <li>• A maioria das minhas questões foram respondidas.</li> <li>• Planeámos uma outra reunião, onde iremos examinar o meu trabalho mais de perto e partir daí.</li> <li>• Por último, o Ryan parece bastante aberto em ser meu mentor e trabalhar em conjunto em alguns dos projetos em que está envolvido.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>O que correu mal?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiquei bastante nervoso antes de começar a chamada virtual, apesar de já ter falado com o Ryan anteriormente.</li> <li>• Espero que através da exposição voluntária a situações semelhantes, este nervosismo diminua ao longo do tempo. Especialmente quando se trata de encontros presenciais, que preciso de fazer mais para me habituar.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>O que aprendeu?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focar e alinhar a sua vida com o que o move.</li> <li>• Priorizar as coisas que são suscetíveis de ser bem-sucedidas, tendo em consideração a equipa/pessoas envolvidas e o mercado/concorrência. Isto é algo que não pode ser ensinado; é aprendido ao fazer.</li> <li>• No último ano, eu percebi que preciso de trabalhar com outras pessoas para alcançar os meus objetivos. O meu ponto de dificuldade atual nesta jornada é encontrar as pessoas certas para trabalhar comigo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>O que podes fazer melhor de uma próxima vez? Como é que esta visita contribui para os seus objetivos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A principal lição que aprendi com esta visita à empresa, em termos do que posso melhorar, é que preciso de me expor mais frequentemente a falar tanto individualmente como em grupos de pessoas que eu tenha muita consideração.</li> <li>• A confiança e as conexões são feitas no mundo real, razão pela qual uma parte crucial da educação é aprender a interagir adequadamente com as pessoas e a criar uma rede de contatos de forma eficaz.</li> <li>• Esta visita à empresa com o Ryan foi um grande passo para alcançar os meus objetivos empresariais e pessoais, ao me proporcionar novas ideias, oportunidades e conexões.</li> </ul>

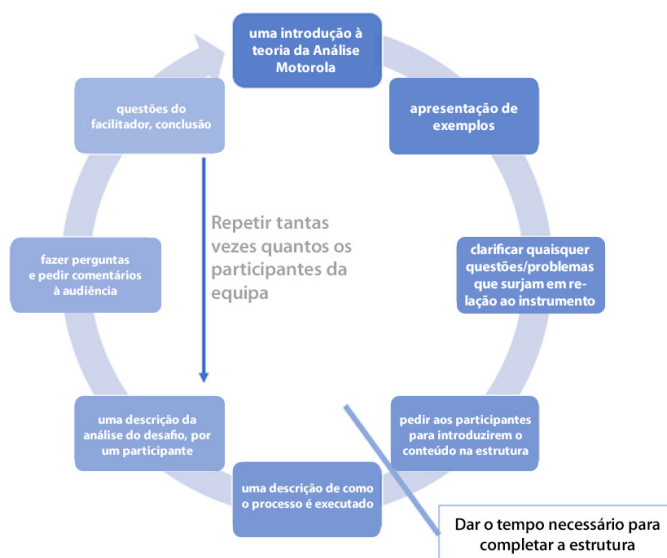
## INSTRUÇÕES

Utilizar a Análise Motorola é muito simples.

Em qualquer caso, o quadro deve ser apresentado (com desenho e explicação em paralelo) e devem ser dados exemplos. Os participantes então devem completar o quadro. É importante notar que cada participante completará a análise para si próprio, mas será necessário compartilhar as lições aprendidas com os outros para garantir que a aprendizagem é mais eficaz.

Por favor, peça aos participantes que compartilhem as suas análises da Motorola com os outros participantes à vez. Isso pode ser feito através de leitura ou resumo. Como facilitador/facilitadora, tome notas para si mesmo(a), o que ajudará a formular perguntas apropriadas à situação. Pedimos sempre aos outros presentes, antes de nós como facilitadores, se eles têm algum comentário ou pergunta sobre o que foi dito. Depois disso, fazemos as perguntas. É importante não qualificar o que foi dito ou expressar uma opinião. Qualquer tensão ou desacordo pode ser resolvido através do diálogo e de técnicas de interrogatório também significativas. Deve-se ter cuidado para garantir que as perguntas sejam (1) abertas; e (2) não impliquem uma resposta, (3) e não sejam percebidas como qualificativas pela pessoa compartilhando a reflexão. Durante o diálogo, certifique-se de que todos tenham a oportunidade de se envolver e que não haja participantes mais vocais do que outros. Após revermos a análise da Motorola que conhecemos, vamos para o próximo participante. Repita o processo até que cada participante tenha compartilhado sua análise.

Figura 3. - Gestão dos processos Motorola



Fonte: Owen edition.



## DICAS E LIÇÕES DE OUTROS

- É importante explicar previamente o enquadramento aos participantes caso este método seja utilizado.
- Em qualquer caso, a análise Pré-Motorola faz parte da preparação e ajuda tanto no treino alvo quanto no estabelecimento e manutenção de trajetórias.
- Nesse caso, se uma análise Pós-Motorola for solicitada, é aconselhável explicar o quadro antecipadamente. Conhecer os quadros ajudará a monitorizar-se melhor.
- É necessário chamar a atenção dos participantes para o facto de que, embora a análise Motorola seja para uso próprio, será uma partilha em círculo, portanto, por favor, seja cuidadoso e sofisticado.
- Também vale a pena evidenciar que não há uma solução certa ou errada para as análises Pré ou Pós-Motorola. Como são todas sobre um autor, são subjetivas. É importante enfatizar também que não há requisitos para corresponder a quaisquer expectativas, nenhum número mínimo de fatores a serem inseridos, nenhuma expectativa de que deva haver números ou comprimentos iguais de entradas para cada conjunto de fatores.
- Para que uma análise Motorola funcione e sejam aprendidas lições, é necessário compartilhar honestamente os sentimentos, percepções e conclusões do autor. Ao mesmo tempo, também é útil chamar a atenção para a necessidade de separar os sinais sensoriais (1), emoções (2) e conclusões (3) do autor. Nesse sentido, o método é muito útil, pois introduz os fundamentos da liderança aprovada pela mentoria.
- Também é importante mencionar aos criadores do modelo que é importante ter um nível apropriado de autoconsciência e autocrítica, assim como uma abordagem crítica.
- A preparação de uma análise depende das competências e experiência do preparador. Em alguns casos, 10-12 minutos são suficientes para uma elaboração detalhada, noutros casos, para processos mais longos ou no caso de um processo avançado de autoconsciência do sujeito, pode levar até meia hora. O tempo necessário para o processamento também pode variar numa ampla faixa de tempo, com pelo menos 7-10 minutos por pessoa.

## REFERÊNCIAS

- Armstrong, A. – Taylor, S. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London & Philadelphia: KOGAN PAGE
- Astor, M.; Rammer, C.; Klaus, C.; Klose, G. (2016). *Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungs-empfehlungen für Wirtschaft und Politik*. German Federal Ministry of Economics and Energy, Berlin.
- Asumeng M.A., Osa-Larbi J.A., 2015. Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations. *European Journal of Training and Development Studies*, 2(3), 31-32.
- Campbell, J P (1990) Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M.D - Hough, L.M. (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press
- Churchill, N.C. and Lewis, V.L. (1983) The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61, 30-50.
- Clutterbuck, D. (2005) Establishing and maintaining mentoring relationships: an overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol 3 (3), pp2-9 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i3.70>
- Ćorić, G., Katavic, I., & Kopecki, D. (2011). Sustainable growth of SMEs in Croatia through development of entrepreneurial skills. *Challenges Of Europe: Growth and Competitiveness - Reversing the Trends*, 9th International Conference Proceedings. Split: Croatia,
- Cummings, T., & Worley, C. (2001). *Organization development and change* (7th ed.). Cincinnati, OH: Southwestern College
- Daniels, S. (2003). Employee training: a strategic approach to better return on investment. *Journal of Business Strategy*. Vol. 24 No. 5, pp. 39-42. <https://doi.org/10.1108/02756660310698713>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Sixteenth Edition. New York: Pearson
- EC (2022). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. European Commission website. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes\\_en#:~:text=Small%20and%20medium%2D-sized%20enterprises%20\(SMEs\)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en#:~:text=Small%20and%20medium%2D-sized%20enterprises%20(SMEs)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy)
- Fáilte Ireland (2013). *Recruitment and Selection*. Online Business Tools. Available at: [https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/1\\_StartGrow\\_Your\\_Business/Recruitment-and-Selection.pdf](https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Recruitment-and-Selection.pdf)



- Flanagan, S. (2017) Performance Management: Giving and Receiving Feedback. Malvern: The Pennsylvania State University
- Foray, D., Keller, M., Bersier, J. and Meier zu Köcker, G. (2018) Transformative Activities for Smart Specialisation: Considerations on a Workshop Methodology, Working Paper ([https://www.researchgate.net/publication/328346010\\_Transformative\\_Activities\\_for\\_Smart\\_Specialisation\\_Considerations\\_on\\_a\\_Workshop\\_Methodology](https://www.researchgate.net/publication/328346010_Transformative_Activities_for_Smart_Specialisation_Considerations_on_a_Workshop_Methodology))
- Hudáková, M., & Masár, M. (2018). The assessment of key business risks for SMEs in Slovakia and their comparison with other EU countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 145. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060408>
- Kafaji, M. (2020). Delegation and collaboration practices to embrace innovative ideas for business growth in small to medium enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-8.
- Kranzusch, P.; Icks, A.; Levering (2019). Herausforderungen für den Mittelstand. IfM-Materialien Nr. 279, December 2019, ISSN 2193-1852, IfM Bonn.
- Kamarudin, M. binti, Kamarudin, A. Y. binti, Darmi, R. binti, & Saad, N. S. binti M. (2020). A Review of Coaching and Mentoring Theories and Models. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(2), pp 289–298. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i2/7302>
- Linked Consulting (2008). Induction Checklist for New Employees. Available at: [https://belindasinduction.weebly.com/uploads/2/3/7/7/23774299/induction\\_checklist.pdf](https://belindasinduction.weebly.com/uploads/2/3/7/7/23774299/induction_checklist.pdf)
- Manigart, S., Collewaert, V., Wright, M., Pruthi, S., Lockett, A., Bruining, H., ... & Landstrom, H. (2007). Human capital and the internationalisation of venture capital firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 109-125. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0021-0>
- Marbier, M. (2021). EY-Studie: Fachkräftemangel im deutschen Mittelstand, EY Germany, Stuttgart.
- Mulili, B. M., & Wong, P. (2011). Continuous organizational development (COD). *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 377-384. <https://doi.org/10.1108/00197851111160513>
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J. & Shields, J. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice*. 10 Edition. Cengage Learning Australia Pty Limited
- <https://www.opm.gov/>
- Ørngreen, R. and Levinsen, K. T. (2017) Workshops as a Research Methodology. *Electronic Journal of E-Learning*, 15(1), pp70-81



- Quinn, E.R., Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51 <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Phillips, L. and Jones, P. (2003) *Mentor's Guide: How to be the kind of Mentor you once had - Or wish you'd had*. CCC/The Mentoring Club
- Schönbohm, A. and Jülich, A. (2016) On the Effectiveness of Gamified Risk Management Workshops: Evidence from German SMEs. *International Journal of Serious Games*. Volume 3, Issue 2 <https://doi.org/10.17083/ijsg.v3i2.117>
- Schwab, L., Gold, S., & Reiner, G. (2019). Exploring financial sustainability of SMEs during periods of production growth: A simulation study. *International Journal of Production Economics*, 212, 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.023>
- Smith, A. (2001). Return on investment in training: Research readings. National Centre for Vocational Education Research.
- Society for Human Resource Management (2022). Candidate Evaluation Form. Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx>
- State of Victoria - Department of Education and Training (2019). Recruitment and Selection: Best Practice Guide. Melbourne, Victoria. Available at: <https://www.education.vic.gov.au/hrweb/Pages/default.aspx>
- State Services Authority (2007). Best Practice Recruitment Selection Methodology And Tools. Melbourne.
- Steinmetz, L. (1969). Critical Stages of Small Business Growth. *Business Horizons*, 12(1), 29-36. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90107-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90107-4)
- Süsi, V., & Lukason, O. (2019). Corporate governance and failure risk: evidence from Estonian SME population. *Management Research Review*. 42(4) <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0105>
- Szumowski, W., (2011). Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 219, 266-274.
- University of Baltimore – Office of Human Resources: Guidelines for Successful Recruitment, Selection & Hire. Available at: <https://www.ubalt.edu/about-ub/offices-and-services/human-resources/recruiting-employment/UB%20Recruit%20Select%20Hire%20Manual.pdf>
- Value Link Technologies Pvt Ltd (2020). A Simple Employee Onboarding Guide for SME's. Available at: <https://www.hrentries.com/wp-content/uploads/2020/06/A-Simple-Employee-Onboarding-Guide-for-SME.pdf>



## APÊNDICE

No Apêndice são coletados os questionários/formulários que foram apresentados no texto principal como exemplos para os vários exercícios/ferramentas. Se você quiser usá-los na gestão diária de RH ou práxis de RH em sua empresa, você pode adaptá-los livremente aos seus objetivos ou apenas imprimi-los.

### 1. FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

#### A. CARATERIZAÇÃO SOCIO-PROFISSIONAL

1. Género: Masculino  Feminino
2. Data de Nascimento: Ano \_\_\_\_ Mês \_\_\_\_ Dia \_\_\_\_
3. Morada (Distrito): \_\_\_\_\_
4. Qualificações Académicas (Preencha apenas o nível máximo que tiver).

Menos que o 9º ano <input type="checkbox"/>	Licenciatura não concluída <input type="checkbox"/>	Doutorado <input type="checkbox"/>
Menos que o ensino secundário <input type="checkbox"/>	Licenciatura Curso: _____ <input type="checkbox"/>	Outro: _____
Ensino secundário <input type="checkbox"/>	Mestrado _____ <input type="checkbox"/>	

5. Profissão (Identifique a profissão por extenso). Se estiver desempregado, identifique a sua última profissão. Se pertencer a uma força militar, refira-se à sua especialidade, independentemente da patente que ocupa.

## 6. Estado Profissional (Preencha a sua situação atual)

<b>Desempregado</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Trabalhador por conta própria</b> _____ Setor de atividade: (e.g. Educação, Saúde)	<input type="checkbox"/>
<b>Trabalhador por conta de outrem</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Inativo</b> (e.g. Reformado) <b>O inquérito acaba aqui.</b> <b>Obrigado pela participação!</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Trabalhador por conta de outrem</b>  Setor de atividade da empresa em que trabalha: (e.g., Educação, Saúde)  _____ Direção / Departamento / Serviço para que foi designado: (e.g., Comercial, Administrativo)	<input type="checkbox"/>
_____ Número de trabalhadores da empresa:	<input type="checkbox"/>
(aproximadamente se não souber o número exato):	



Análise das relações entre atividades profissionais / treino

1. Descreve as principais funções ou atividades.

Se estiver desempregado utilize a sua última profissão como referência:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Identifique as principais dificuldades em exercer as funções ou atividades mencionadas abaixo:

Obter conhecimento/ competências em certas áreas:

Conhecer/entender melhor o impacto das minhas funções nas outras áreas funcionais da empresa

Articular as diferentes tarefas/funções no tempo necessário  
(dificuldades na gestão do tempo)

Articulação do exercício destas funções com outros elementos da organização  
(Dificuldades na Gestão de Pessoal/Relacionamento Interpessoal/Trabalho de Equipa) Dispondo dos meios e mecanismos necessários para a execução adequada das tarefas. (Dificuldades com recursos físicos e metodológicos)

Outros:

3. Das dificuldades mencionadas no ponto anterior, quais acha que podem ser superadas com formação? (Se não respondeu à pergunta anterior, não responda a esta pergunta)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Identifique os seus objetivos profissionais para os próximos ½ anos:

Obter um trabalho

Ganhar conhecimento

Alcançar estabilidade profissional

Progredir profissionalmente

Mudar de emprego

Outro (s):



5. Para alcançar os objetivos estabelecidos anteriormente, que preparação específica, conhecimentos e/ou competências faltam ou necessita?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Selecione um máximo de 3 razões pelas quais, no seu caso específico, poderia ir cursos de treino vocacionados

Crescer profissionalmente	<input type="checkbox"/>
Desempenhar tarefas de forma mais confiante e competente	<input type="checkbox"/>
Estar mais protegido contra o desemprego	<input type="checkbox"/>
Pensar em mudar de profissão/trabalho	<input type="checkbox"/>
Contribuir para o desenvolvimento da empresa aonde trabalho	<input type="checkbox"/>
Pensar em construir o meu próprio emprego	<input type="checkbox"/>
Desenvolver competências empreendedoras e inovadoras capazes de contribuir para o desenvolvimento da empresa aonde trabalho	<input type="checkbox"/>
Entrar ou reentrar no mercado de trabalho	<input type="checkbox"/>
Outro(s):	<input type="checkbox"/>





### C. Disponibilidade para frequentar treinos

7. Considerando a sua disponibilidade atual, marque com uma cruz(X) cada coluna, na operacionalização do treino que lhe seria mais vantajoso.

NÚMERO DE HORAS POR DIA	Período do dia	Dia da semana	Tipo de Treino
Menos de 2 horas	Manhã <input type="checkbox"/>	Segunda <input type="checkbox"/>	Presencial <input type="checkbox"/>
2 a 3 horas	Tarde <input type="checkbox"/>	Terça <input type="checkbox"/>	E-learning (distância) <input type="checkbox"/>
3 a 4 horas	Noite <input type="checkbox"/>	Quarta <input type="checkbox"/>	B-Learning (treino misto: cara-a-cara e à distância) <input type="checkbox"/>
4 a 5 horas	Indiferente <input type="checkbox"/>	Quinta <input type="checkbox"/>	Seminário <input type="checkbox"/>
5 a 6 horas		Sexta <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>
6 a 7 horas		Sábado <input type="checkbox"/>	
Indiferente		Domingo <input type="checkbox"/>	

### Sugestões

Dentro do foco deste trabalho, se desejar, pode expressar a sua opinião aqui sobre qualquer aspecto que considere relevante e que não tenha sido abordado.

---



---



---

Obrigado pela colaboração!





## 2. FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CANDIDATO

Nome do candidato:		Posição:				
Nome do entrevistador:		Data:				
<i>5 - Excecional 4 - Acima da média 3 - Medio 2 - Abaixo da média 1 - Insatisfatório</i>						
Critério	5	4	3	2	1	Comentários
<b>Educação:</b> O candidato tem as qualificações educacionais ou o treino necessário apropriado para a posição?						
<b>Experiência de trabalho:</b> O candidato já adquiriu qualificações através da experiência no trabalho?						
<b>Qualificações técnicas/Experiência:</b> O candidato tem as competências técnicas necessárias para a posição a que se candidata?						
<b>Comunicação Verbal:</b> O candidato demonstrou efetivamente competências de comunicação durante a entrevista?						
<b>Candidato Entusiasmado:</b> O candidato mostrou entusiasmo pela posição e pela empresa?						
<b>Conhecimento da empresa:</b> O candidato mostrou ter feito alguma pesquisa sobre a empresa antes da entrevista?						
<b>Competências interpessoais/ construção de equipa:</b> O candidato mostrou através das suas respostas boas competências interpessoais ou de construção de equipa?						
<b>Iniciativa:</b> O candidato demonstrou através das suas respostas um alto grau de iniciativa?						
<b>Gestão de tempo:</b> Através das suas respostas o(a) candidato(a) mostrou saber bem gerir o seu tempo?						
<b>Apoio ao Cliente:</b> Através das suas respostas o(a) candidato(a) demonstrou ter capacidades de realizar serviços de apoio ao cliente?						
<b>Impressão geral e Recomendações:</b> Comentários finais e recomendações sobre o candidato?						
<b>Pontuação Total</b>						
<b>Referências</b>						
Referências do candidato são positivas? - Sim/Não					Comentários	
<b>Decisão Final</b>						

Fonte: Adaptado de <https://www.sRHm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/RH-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx> and Fáilte Ireland (2013) Recruitment and Selection. Online Business Tools



### 3. TESTE DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

1	A	Quando um problema precisa de ser resolvido, eu gosto de trabalhar sozinho e assumir a responsabilidade pela solução sozinho	
	B	Quando um problema precisa de ser resolvido, gosto de trabalhar em equipa (grupo) e encontrar uma solução comum.	
	C	Quando um problema precisa de ser resolvido, gosto de trabalhar em equipa (grupo), mas só se estiver a liderar o grupo.	
2	A	O papel de um líder é o de estabelecer objetivos desafiantes e excitantes para os seus subordinados.	
	B	Os objetivos devem ser estabelecidos através de um acordo mútuo entre os membros da equipa.	
	C	É importante definir objetivos que possam ser alcançados com a capacidade média do pessoal.	
3	A	Os meus colegas descrever-me-iam como alguém que se preocupa com os outros.	
	B	As pessoas podem dizer que eu falo bem.	
	C	No trabalho, tendo a falar principalmente sobre coisas relacionadas com trabalho e tarefas.	
4	A	Eu gosto de discussões que resolvem problemas.	
	B	Às vezes, assumo o lado oposto num debate porque é do meu interesse.	
	C	Eu gosto de discussões que me permitam conhecer melhor os meus colegas.	
5	A	Fico feliz quando as pessoas notam que eu pertenço a um coletivo.	
	B	Pertencer a um coletivo não tem particular importância para mim.	
	C	Eu sou feliz por ser um indivíduo; não tenho o desejo de ser visto como parte de um coletivo.	
6	A	Gosto de receber feedback sobre como trabalhei bem com os outros numa equipa.	
	B	Gosto de receber feedback concreto sobre como realizei uma tarefa.	
	C	Sou quem melhor julga o quão bem realizei um trabalho; aumentos de salário e promoções são o feedback mais importante para mim.	
7	A	O critério de avaliação mais importante para um subordinado é a concretização do objetivo e da tarefa.	
	B	O critério de avaliação mais importante para um colaborador é o seu desenvolvimento futuro.	
	C	O objetivo da avaliação é descobrir o que o colaborador fez corretamente e os erros que cometeu.	
8	A	O conflito é uma ferramenta que pode ser usada para encontrar a melhor solução possível para um problema.	
	B	O conflito pode ser muito saudável: incentiva as pessoas a serem diligentes.	
	C	O conflito deve ser controlado; membros de uma comunidade que discutem entre si raramente são produtivos.	
9	A	Um fator importante em qualquer solução é a sua aprovação pelo grupo que a tem de implementar.	
	B	Se estou convencido de que uma solução funcionará, espero que esta seja implementada e assumo a responsabilidade pelas consequências.	
	C	Se acho que uma solução funcionará então quero implementá-la; discussões adicionais com membros da comunidade são geralmente uma perda de tempo.	

10	A	Se um colaborador comete um erro, mostro-lhe como o corrigir.	
	B	Se um membro da minha equipa comete um erro, discuto a situação com ele e chegamos a um acordo para corrigi-lo.	
	C	Se um membro da minha equipa comete um erro, digo-lhe para o corrigir.	
11	A	Os erros devem ser uma forma das pessoas aprenderem e, assim, melhorarem.	
	B	Cometo erros, mas desde que esteja certo na maior parte das vezes, faço o meu trabalho.	
	C	Não gosto de cometer erros; não cometo o mesmo erro duas vezes.	
12	A	Com trabalho árduo e o apoio certo da gestão, os indivíduos podem superar a maioria dos seus problemas.	
	B	O trabalho árduo pode ajudar a ultrapassar a maioria dos problemas.	
	C	A confiança sólida pode ajudar a ultrapassar a maioria dos problemas.	
13	A	Concentro-me mais nas relações pessoais com os meus pares e com o meu chefe do que com os meus subordinados.	
	B	Dedico tempo e energia ao desenvolvimento e à melhoria das minhas relações pessoais no trabalho.	
	C	Só desenvolvo relações pessoais no trabalho se me ajudarem a desempenhar as minhas tarefas	
14	A	"Não atropelas as pessoas no teu caminho para o topo; poderás encontrá-las no teu caminho para baixo."	
	B	"Nada é tão bem-sucedido quanto o sucesso."	
	C	"Ninguém se lembra do nome de quem terminou em segundo lugar numa corrida."	
15	A	Se estiver certo, vou vencer a longo prazo.	
	B	Se tiver fé, vou vencer a longo prazo.	
	C	Tento ser paciente com as pessoas, compensa no longo prazo.	
16	A	Os trabalhadores produzem bem quando os seus chefes trabalham com eles.	
	B	A produtividade dos trabalhadores aumenta se souberem qual é o seu trabalho desde o início.	
	C	Os trabalhadores devem aspirar a alcançar o seu desenvolvimento.	
17	A	Sinto-me feliz em conseguir que um grupo de colegas faça as coisas à minha maneira.	
	B	Desde que a decisão seja acertada, não é importante se foi uma decisão individual ou coletiva.	
	C	Para que uma decisão seja implementada, todos os membros da equipa responsáveis pela sua implementação devem concordar com ela.	
18	A	Trabalho bem quando tenho uma relação pessoal com o meu chefe.	
	B	Trabalho bem em situações em que sou o meu próprio chefe.	
	C	Trabalho bem quando tenho de cumprir prazos.	



## Resultados

Transfira os números das classificações do questionário para esta tabela. Depois, agregue os números em todas as três colunas e insira o resultado nas caixas “total”. Quanto menor a pontuação, mais característico é em relação a essa necessidade, e quanto maior a pontuação, menos característico é.

Necessidade de Conquista		Necessidade de Afiliação		Necessidade de Poder	
1.a		1.b		1.c	
2.a		2.b		2.c	
3.a		3.b		3.c	
4.a		4.b		4.c	
5.a		5.b		5.c	
6.a		6.b		6.c	
7.a		7.b		7.c	
8.a		8.b		8.c	
9.a		9.b		9.c	
10.a		10.b		10.c	
11.a		11.b		11.c	
12.a		12.b		12.c	
13.a		13.b		13.c	
14.a		14.b		14.c	
15.a		15.b		15.c	
16.a		16.b		16.c	
17.a		17.b		17.c	
18.a		18.b		18.c	
<b>Total:</b>		<b>Total:</b>		<b>Total:</b>	



LEAD

---



# MANUAL PROJETO LEAD 2023

ERASMUS+ KA220-VET - Cooperation Partnerships  
2021-1-HU01-KA220-VET-000033052  
LEAD – LEarning And Development in micro- and small enterprises

# LEAD



Co-funded by  
the European Union

Este projeto foi financiado com o apoio da União Europeia.

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui qualquer tipo de aprovação sobre o conteúdo, o qual reflete apenas as opiniões dos autores. A Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer tipo de uso que possa ser feito das informações nela contidas.