



Instituto Superior de Línguas e Administração

ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS DE ACORDO COM AS  
SOFT SKILLS E HARD SKILLS NOS EMPRESÁRIOS DAS PMES

Carlos Manuel Mendes da Silva

Vila Nova de Gaia

2012





Instituto Superior de Línguas e Administração

ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS DE ACORDO COM AS  
SOFT SKILLS E HARD SKILLS NOS EMPRESÁRIOS DAS PMES

Carlos Manuel Mendes da Silva

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos  
do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos  
sob a orientação do Prof. Doutor Manuel Jacinto de Ascensão Jardim

Vila Nova de Gaia

2012



ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS DE ACORDO COM AS  
SOFT SKILLS E HARD SKILLS NOS EMPRESÁRIOS DAS PMES

Carlos Manuel Mendes da Silva

Composição do Júri

---

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Paula Oliveira Campos

Presidente

---

Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Gomes Alexandre Galinha

Arguente

---

Prof. Doutor Manuel Jacinto de Ascensão Jardim

Orientador



Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Manuel Jacinto de Ascensão Jardim, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia, para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010 da DGES, publicado na 2.ª Série do Diário da República, em 9 de Novembro de 2010.





## **AGRADECIMENTOS**

Neste percurso sinuoso de longas privações e acontecimentos, esta investigação só foi possível graças à colaboração franca e estreita de várias pessoas, algumas delas ausentes, mas que em muito contribuíram para o sucesso deste estudo, o nosso profundo reconhecimento e sincero agradecimento.

Ao Professor Doutor Manuel Jacinto de Ascensão Jardim, que foi uma pessoa sempre disponível e cuja orientação suprema de conhecimento neste estudo, que por vezes se tornou penoso, mas que através da sua sabedoria e experiência, levou-nos a bom porto, por mares claros, lúcidos e objectivos, o nosso muito obrigado.

Aos empresários, gestores e aos docentes convidados, que contribuíram decisivamente para a investigação, colaborando na entrevista do estudo, que foram pessoas que pelas suas vivências deram o carácter construtivo e enriquecedor, sem eles, isto não seria o mesmo, a todos eles, o nosso agradecimento muito profundo.

Ao ISLA.GAIA e a todos os Docentes que de uma forma directa ou indirecta foram incansáveis na procura de opiniões, sugestões e soluções, que pudessem de alguma forma contribuir para o bom encaminhamento do nosso propósito de estudo, não esquecendo os colaboradores não docentes desta instituição que sempre tiveram uma palavra de encorajamento, o nosso muito obrigado a todos.

A Todos os colegas e aos colegas que se tornaram amigos, pela empatia, comunhão, temperança se tornaram pessoas importantes, não só este ano, neste caminho solitário, mas incluindo todos aqueles que pela perseverança e sem dúvida, muita partilha, fazem parte desta meta alcançada, o nosso sincero e sentido obrigado.

Aos nossos amigos que nos deram o alento e a força para que nunca perdêssemos o norte, estando sempre atentos aos nossos passos, o nosso muito obrigado a todos.

Aos nossos familiares um agradecimento muito especial pelo incansável apoio, disponibilidade e compreensão quando privados da nossa presença, muito particularmente à nossa família nuclear, que sempre nos incentivou e viveu mais de perto todas as nossas dúvidas e angústias estando sempre do nosso lado, o nosso muito particular obrigado.



## **RESUMO**

Este estudo tem como principal objectivo, identificar as competências de que os empresários e gestores necessitam para liderar eficazmente pessoas e equipas para as necessidades de aprofundar as suas competências individuais e relacionais, em particular nas pequenas e médias empresas. Por este motivo, desenvolvemos um estudo que vai assentar numa primeira fase, num levantamento das necessidades das competências que percebemos como pertinentes para o sucesso dos empresários. Procedemos ao seu enquadramento bibliográfico para cada uma das competências, o seu conceito e a sua importância. De seguida realizamos uma entrevista a empresários de vários sectores de actividade, assim como também, com base na mesma entrevista, recolhemos a opinião de docentes na área de recursos humanos. Analisámos cuidadosamente os resultados obtidos. Criamos quadros ilustrativos para melhor compreensão das diversas respostas obtidas. Depois da análise de dados e de conteúdo, tirámos as ilações e conclusões que nos levam a constatar empiricamente, que os líderes das PME's necessitam de formação no domínio das competências pessoais e interpessoais. Neste sentido, esta investigação aponta para a existência de serem desenvolvidos programas de intervenção na área destas competências, junto dos empresários e gestores das PME's.

Palavras-chave: Competências, habilidades suaves e duras, pessoais, interpessoais, PME's



## **ABSTRACT**

This study has as main purpose, identify the skills that employers and managers need to effectively lead people and teams for the needs of deepening their individual skills and relational, particularly in small and medium enterprises. For this reason, we developed a study that will become a first step, a needs assessment of the skills we feel as relevant for the success of entrepreneurs.

We proceeded to its bibliographic framework for each one of the skills, its concept and its importance. Then we did an interview to entrepreneurs in various areas of activity, as well as, based on the same interview we collect the opinion of teachers in the area of human resources. We analyze carefully the results obtained. Illustrative framework were created for better understanding of the various answers obtained. After the analysis of elements and content, we took the lessons and conclusions that lead us to observe empirically, that SME leaders need training in personal and interpersonal skills. In this sense, this research points to the urgency of developing intervention programs in the area of these skills, to entrepreneurs and managers of SMEs.

**Keywords:** Competences, soft and hard skills, personal, interpersonal, SMEs.



# ÍNDICE DE CONTEÚDOS

INTRODUÇÃO GERAL .....	17
PRIMEIRA PARTE .....	19
REVISÃO DA LITERATURA .....	19
1. A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PARA SUCESSO EMPRESARIAL .....	19
2. AS COMPETÊNCIAS NOS EMPRESÁRIOS E GESTORES DAS PMEs.....	22
3. AS SOFT SKILLS E HARD SKILLS .....	23
4. COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DAS PMEs. ....	25
SEGUNDA PARTE .....	29
ESTUDO EMPÍRICO .....	29
1. METODOLOGIA GERAL .....	29
INTRODUÇÃO.....	29
1.1. NATUREZA DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	30
1.2. PROBLEMA, OBJECTIVOS, HIPÓTESES .....	31
2. ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS DOS EMPRESÁRIOS DAS PMES.....	33
2.1. AMOSTRA.....	33
2.2. PROCEDIMENTOS.....	34
2.3. QUESTÕES ÉTICAS E DEONTOLÓGICAS.....	35
2.4. ANÁLISE DE DADOS .....	35
2.5. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO.....	37
2.6. «CORPUS» DO TRABALHO .....	39
CONCLUSÃO DO ESTUDO .....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	46
ANEXO 1 .....	49

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Amostra Global .....	33
Quadro 2 - Actividades dos Empresários .....	33
Quadro 3 - Disciplinas leccionadas .....	34
Quadro 4 - Competências .....	39
Quadro 5- Categorias de competências pessoais e interpessoais necessárias para empresários das PMEs .....	41
Quadro 6 - Contribuição do conhecimento dos professores .....	41
Quadro 7 - Categorias de competências pessoais e interpessoais necessárias para empresários das PMEs .....	43



## INTRODUÇÃO GERAL

As competências pessoais e interpessoais, como pedras basilares no contexto organizacional, são uma componente transversal em todo o processo de desenvolvimento eficaz e promissor da sociedade. A Educação é a base que sustenta qualquer sociedade e que deve assentar em quatro pilares estruturais, que são fundamentais como foca o texto da “Comissão Internacional sobre a Educação para o séc. XXI ” (Jardim, 2010).

Neste contexto, no qual propomos acentuar esta importância primordial, podemos segundo este autor; analisar e perceber como a educação é conduzida numa perspectiva evolutiva da constante aprendizagem adquirida ao longo da vida, mas também apelar ao rigor e às competências profissionais, como uma nova cultura organizacional, que premeiem o bom processo e sucesso profissional.

Contudo, no pano interno e individual, a gestão das emoções, sentimentos e comportamentos, remete-nos para uma abordagem sobre a tomada da consciência até à concepção dos modelos operacionais, em que direccionamos a nossa concretização prática. Assim, como suporte fundamental para a resolução de problemas e conflitos como algo que deve ser instruído ao longo da vida, como forma de aprendizagem pois não é estanque e temporal; em que por um lado; se questiona a “herança biológica e o seu constante aperfeiçoamento da consciência de todos os conflitos internos e externos” (Damásio, 2000); por outro; é crucial a “relação com as artes, como essenciais para o percurso e processo de aprendizagem ao longo da vida” (Feinstein, 2011); tão actualmente necessária nas pequenas e médias empresas (PMEs), aliada à formação evidentemente técnico-profissional.

Novas formas de organização do trabalho (NFOT) foram muito utilizadas na Europa, nos anos 70 do séc. XX. Não se trata da realização de programas de mudança com base em valores de democratização e de humanização do mundo do trabalho, mas de uma perspectiva centrada na eficiência que fundamenta uma nova vaga de racionalização a que podemos chamar racionalização flexível. A flexibilização referente às formas de organização das estruturas produtivas, às modalidades de organização, às relações de trabalho e às competências dos recursos humanos visa conferir às empresas capacidade de adaptação às mudanças (Kovács, 2005).

Por todos estes motivos que achamos adequados, vamos em seguida, explicar o que consideramos serem as competências pessoais e interpessoais, que estão direccionadas no individuo e que depois de percepcionadas, vão ajudar no desempenho profissional e organizacional. Nesta conjuntura, recorreremos a autores que pelos seus conhecimentos nas áreas cujos conteúdos científicos abordados, evidenciam e desenvolvem a problemática das competências que escolhemos tratar de acordo com as *Soft Skills* e *Hard Skills*, na elaboração e desenvolvimento do estudo científico, e naturalmente na sua investigação.

## **PRIMEIRA PARTE**

### **REVISÃO DA LITERATURA**

#### **1. A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PARA SUCESSO EMPRESARIAL**

Na sociedade em que vivemos, as organizações são a alavanca do desenvolvimento em todas as suas dimensões, pessoais, sociais e organizacionais. Perante o desenho actual, pela natureza das conjunturas internas e externas, devemos ter a consciência de que as questões relacionadas com os sentimentos, emoções e valores pessoais, afectam grandemente toda a estrutura da organização, e podem fazer toda a diferença.

Desta panóplia de pressupostos a da transversalidade das questões psicológicas, mentais, conscientes e educativas, conforme já foi evidenciado por (Feinstein, 2011); (Kovács, 2005); (Damásio, 2000); (Jardim, 2010); respectivamente, elenca-nos para um patamar que exige uma aproximação ao plano profissional, cujos autores das relações humanas e organizacionais, vão concordar em pressupostos e conceitos científicos que representam as competências necessárias.

Então, perante a ausência de uma consciência individual, em que seja possível definir o essencial e segundo um conjunto de necessidades; conjuntamente com o conhecimento das nossas capacidades para as satisfazer, leva o homem a procurar novos conceitos de vida, enquanto actor activo da sociedade que depende dos seus braços e pernas, mas que descarta o coração e a mente.

Desta forma, “ o fomento da positividade organizacional e do desempenho pode ser facilitado se os líderes identificarem as respectivas forças (sobretudo as que antes não haviam consciencializado), colocando-as então ao serviço do seu próprio desenvolvimento, dos outros e da organização.” (Rego & Cunha, 2010). De facto, actualmente, as grandes questões económicas passam forçosamente pela forma como são feitos os negócios entre e nas empresas.

Da forma, como é investido o capital financeiro e humano, como são direccionados os financiamentos, isto, tanto no sector público como no privado, pois a problemática dos valores que hoje nutrem as organizações, são a sua imagem, credibilidade e projecção no mercado. Precisamos de uma nova liderança para evitar a repetição dos escândalos que têm abalado o mundo empresarial, afectando negativamente milhares de pessoas e prejudicando a credibilidade dos líderes empresariais em geral (Rego & Cunha, 2010).

Daí que se caminhe para um estado de «líderes visionários» em que se conotou os executivos exemplares em função de dois critérios fundamentais: sucesso/lucratividade e humanidade. Referência mundial em estudos sobre *flow* (uma espécie de plenitude, de euforia feliz e de completa imersão no trabalho) e o bem-estar nas organizações. (Csikszentmihalyi cit. in Rego & Cunha, 2010).

Segundo dados disponíveis, em Maio de 2007, o INE apresentou um estudo realizado entre o último trimestre de 2005 e o primeiro de 2006, em que indica que a melhoria da situação financeira e realização pessoal constituem as principais motivações para a criação de novas empresas. A pesquisa a 549 fundadores de empresas, com a média de idades de 40 anos, sendo este o perfil dos empresários fundadores das novas empresas.

A principal motivação dos empresários para a constituição da empresa é a melhoria da sua situação financeira, tendo 47,5% dos empresários atribuído grande importância à “perspectiva de ganhar mais dinheiro”. A realização pessoal (“Desejo de novos desafios”) e a independência (“Desejo de ser o próprio patrão”) constituem os restantes factores mais importantes, com 44,6% e 32,7% das respostas, respectivamente (Ferreira, 2010).

Ao nível das organizações, começando pelos seus gestores e empresários, tudo isto é possível, se for trabalhado convenientemente desde que a predisposição, vontade, coragem, espírito aberto e imaginação, sejam ingredientes na sopa criativa, cuja ementa ideal deve ser o sucesso e a satisfação dos seus projectos.

Portanto, é preciso compreender o fenómeno criativo em que ao desenhar os traços intelectuais como a “fluência, flexibilidade, e de personalidade como a sensibilidade” ao meio envolvente, “curiosidade, autoconfiança, orientação estética”, conseguir desenvolver mecanismos de orientação para que se apurem e definam as potencialidades de criatividade em cada individuo. (Sousa & Monteiro, 2010).

O Coaching Executivo, neste aspecto surge como uma alternativa, apesar de estar em evolução, é possível através, de um profissional treinado, consciente da organização dinâmica, funcionar como um facilitador, que forma uma relação de colaboração com um executivo para melhorar as suas habilidades e eficácia; promove o bom ambiente e cultura organizacional, incute visão e metas, melhor desempenho em equipa, a produtividade organizacional e o desenvolvimento pessoal. (Catalão & Penim, 2010).

Assim, o *Coaching* pode ser um auxiliador, para evoluir e atingir metas que sozinho não consegue, pois tem mecanismos que accionam processos interiores que buscam *inputs* escondidos dentro do individuo, que uma vez conectados, impulsiona-o positivamente.

## 2. AS COMPETÊNCIAS NOS EMPRESÁRIOS E GESTORES DAS PMEs

Sempre na busca de uma maior cientificidade no tratamento da temática de forma que haja consistência, fiabilidade, credibilidade e capacidade de argumentação, recorreremos a artigos científicos, em que os autores comprovem e apresentem os conceitos que sustentam as referidas necessidades e competências que nos propomos investigar.

Uma das questões mais importantes no sucesso de uma organização é sem dúvida a consciência por parte dos seus responsáveis, das competências que devem fazer parte do seu comportamento, atitude e acção no seu desempenho, enquanto gestores de pessoas em contexto laboral. Assim, perante esta problemática, vamos estar interligados com este conceito de competência em diversos pontos que se predispõem convergentes e associados sempre ao contexto científico e organizacional. Nesta relação importante que falamos cabe-nos em primeiro lugar definir o que é uma competência, para nos lançar nos meandros das competências que julgamos essenciais, muito embora não estejam aqui todas, essencialmente por imperativos temporais, mas que nos possibilitam de falar das *soft skills* e *hard skills*, como aptidões fulcrais nos empresários e gestores de hoje.

Numa primeira abordagem, uma competência é definida como uma capacidade ou habilidade. “É um conjunto de comportamentos relacionados, mas diferentes do comportamento organizado em torno de um constructo subjacente chamado de "intenção". Os comportamentos são manifestações alternativas da intenção, conforme o caso, dependendo das situações ou circunstâncias” (Boyatzis, 1982, 2008; McClelland, 1973, 1985).

### 3. AS SOFT SKILLS E HARD SKILLS

Neste quadro, necessariamente, vamos expor os contextos científicos que são o cerne das fundamentações que precisamos de demonstrar e a importância das competências como *soft skills*, que representam a base do nosso estudo.

Vamos começar, para além da definição, anteriormente exposta daquilo que se pode chamar de competência; importa também, neste contexto definir o que são *soft skills* sem descuidar as *hard skills*, de acordo com as necessidades das empresas e as suas administrações e Gestão. Assim, *Soft Skills*, cuja tradução será habilidades suaves ou macias, são "atitudes e comportamentos exibidos nas interações entre os indivíduos que afectam os resultados de vários encontros interpessoais". (Muir,2008, cit. in Mamidenna 2004).

Inicialmente, os processos de recrutamento e selecção estavam concentrados em encontrar as pessoas com a especialização técnica ou especialidade. Mais, recentemente, os empregadores perceberam que, quando essas competências essenciais estão presentes, também é mais bem-sucedida nas relações interpessoais desempenhando um papel importante na obtenção de resultados. O sucesso de um departamento ou uma organização depende de conhecimento do domínio e também muito, se não mais, sobre a capacidade de um grupo de indivíduos para trabalhar em conjunto e otimizar os seus recursos individuais. Habilidades em lidar com esses aspectos comportamentais relevantes em pessoal e vida corporativa. Hoje, encontramos empregadores que tomam *hard skills* como um dado ou como o requisito básico e as *soft skills* ", incluindo comunicação, construção de relacionamentos, ética de trabalho e resolução de problemas " (Johnson, 2006, cit. in Beigpoor & Idris, 2012).

Contudo, devemos ter a preocupação de explicar a importância das *soft skills*, em relação às *hard skills*, pois o nosso estudo vai incidir precisamente da inclusão das habilidades *soft* (suaves), em consonância com as competências pessoais e interpessoais nas organizações.

Constata-se que as áreas necessárias, são as 'soft skills'. 'Habilidades soft' ou "habilidades que dizem respeito à vida" com as competências requeridas por qualquer indivíduo relacionado com os vários aspectos da sua personalidade, como habilidades de comunicação, gestão do tempo, auto-estima, trabalho em equipa, liderança, sensibilidade cultural e conformes." (Anuradha & Monica, 2008).

Empregos no sector de serviços são caracterizados pelo interpessoal e face-a-face das interações com funcionários ou clientes. Empregados, assim, são capazes de executar eficazmente os comportamentos relacionados com a natureza interpessoal do desempenho no trabalho.

É portanto, importante estar vigilante às necessidades conjunturais que a própria evolução organizacional, competitividade, economia global, empregabilidade e os novos recursos do capital humano, obrigam na adaptação e capacidade de mudança, nesta Era de novos desafios, valorizando cada vez mais a componente humana. “Não é por acaso que no actual ambiente de negócios competitivo, as exigências de organização obriga indústrias indianas a repensar suas visões e missões acerca de Recursos Humanos (HR) o desenvolvimento por meio de treinamento e desenvolvimento”. (Kulkarni & Kalkundrikar, cit. in Sunderarajan, 2007).

(Kaipa & Milus, 2010) opinam neste contexto, ” habilidades são as chaves para o sucesso. “Habilidades como liderança, tomada de decisão, resolução de conflitos, negociação, habilidades, criatividade, comunicação e apresentação são essenciais para o empreendedor de sucesso e para maximizar o capital humano em qualquer organização”. Para se compreender aquilo que podemos definir e caracterizar como competências soft ou *skills*, na consequência da nossa perspectiva das competências pessoais e interpessoais. Expondo o conceito geral e a sua representação prática; “são a maneira refinada e delicada para os outros e estão relacionadas com a personalidade, atitude, comportamento. Elas são habilidades relacionadas com as tarefas como comunicação, gestão do tempo, negociação, escrever, ouvir, ler, apresentar, resolução de problemas, decisão e executar. “ (Rao, M.S., 2012).

Em oposição, as *Hard skills* são as competências técnicas e conhecimento do domínio, enquanto *soft skills* são uma combinação de habilidades pessoais, interpessoais e competências, habilidades de comunicação, e inteligência emocional. As empresas procuram uma mistura de ambas moles (soft) e duras (hard), habilidades entre os seus funcionários. É justamente disso que os povos se erguem em organizações por causa de suas habilidades rígidas e caem devido a uma escassez de habilidades sociais. De facto a literatura em gestão geral, indica a importância da liderança e das tais habilidades "soft" em gestão de organizações e na melhoria da eficiência, bem como a importância da equipa e da capacidade de um gerente criar um ambiente em que a equipa possa florescer. (Turner & Muller 2005, Thamhain, 2004 cit. in Muller & Turner 2010).



Naquele estudo, uma empresa de tecnologia indica que 90-95% dos seus problemas de desempenho documentados anualmente estão preocupados com tais "soft" habilidades como liderança, trabalho em equipa, gestão e comunicação, com apenas 5-10% restantes relacionada com o conhecimento técnico de um empregado ou capacidade. Isto explica o nosso interesse para esta temática, sem que nos desviemos do nosso principal objectivo que são as competências pessoais e interpessoais de acordo com as *soft skills*.

Desta forma, vamos também, analisar as competências que seleccionamos, pois devido ao conjunto vasto das competências, das suas vertentes e correntes que se podem fundir em conceitos e ideias, devemos ter o cuidado de clarificar este ponto, que demos importância vital, àquelas que percebemos pelas pessoas com quem falamos e que nos transmitiram as suas necessidades e preocupações neste tema tão sensível. Mais adiante, serão referenciadas novamente na necessária exposição metodológica, mas que agora vão assumir um carácter explicativo para que seja abordada a sua importância de forma científica, cada uma das competências.

#### **4. COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DAS PMEs.**

Numa perspectiva em que nos devemos centrar na pessoa como capital humano, não podemos descurar o seu enquadramento enquanto elo funcional de uma organização. Assim, as competências observadas estão dualmente ligadas tanto no nível pessoal como a sua estrutura organizacional. Assim de uma forma aleatória, vamos começar pelas Estratégias de *Coping*, o que corresponde à forma como os empresários enfrentam as situações de stresse. “As estratégias de *coping* reflectem acções, comportamentos ou pensamentos usados para lidar perante o stresse” (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen, 1986). Segundo (Folkman & Lazarus, 1980). Os autores defendem dois tipos que expõem:

O *coping* focalizado na emoção é definido como um esforço para regular o estado emocional que é associado ao stresse, ou é o resultado de eventos estressantes, por outro lado o *coping* focalizado no problema constitui-se num esforço para actuar na situação que deu origem ao stresse, tentando mudá-la, contudo, actualmente, foi exposta uma terceira estratégia de *coping* focalizada nas relações interpessoais, na qual o sujeito procura apoio nas pessoas do seu meio social para a resolução da situação stressante.

A ideia iniciou com o trabalho de Coyne & DeLongis (1986) e foi estudada mais profundamente por O'Brien & DeLongis (1996).

Desta forma pensamos para tal que a competência auto-eficácia que é definida como as crenças das pessoas, sobre suas capacidades para produzir níveis indicados de desempenho que exercem influência sobre os acontecimentos que afectam a sua vida, pode aqui funcionar. “Na Auto-eficácia as crenças determinam como as pessoas se sentem, pensam, motivam e comportam. Tais crenças produzem efeitos diversos por meio de quatro processos principais, que são: incluem cognitivo, afectivo, motivacional e processos de selecção” (Bandura, 1994). Também a competência Resiliência que é um conceito utilizado para explicar fenómenos psicossociais referidos a indivíduos, grupos ou organizações que superam ou suplantam situações opostas. Uma outra definição de resiliência pode ser vista como:

Um produto - multideterminado e sempre mutável de forças que interagem em determinado contexto eco-sistémico. O seu desenvolvimento é um processo contínuo de adaptação (assimilação e acomodação) entre indivíduos e os seus ambientes, constituído pela dualidade composta pelo ser humano e seu meio. (Barlach, Limongi & Sigmar, 2008, cit. in Waller, 2001).

De acordo com a crescente mobilidade, quer geográfica, quer funcional o *Engagement* - (vigor, dedicação e absorção), “ (...) ” “pode ser definido como um estado positivo da mente, relacionado com o trabalho. Mais do que um estado momentâneo e específico, é um estado mais persistente e afectivo-cognitivo que não é focado num objecto, evento, indivíduo ou comportamento específico.” (Schaufeli, 2001, cit. in Ramos (2010).

O *engagement* é caracterizado e medido por três grandes indicadores: vigor, dedicação e absorção. É com certeza uma competência difícil de adquirir, dada essa constante mobilidade. “Pelos altos níveis de energia e forte identificação com seu trabalho, o *engagement* é caracterizado particularmente pela pessoa estar imersa e envolvida no seu trabalho – um estado que é denominado por absorção”. (Maslach & Leiter, 2001, cit. in Ramos 2010).

No entanto as organizações cada vez mais móveis e cada vez com colaboradores que não são estáticos, é necessário atribuir responsabilidades, onde o *Empowerment*:

Significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da organização, o que permite a criação de maior motivação nos trabalhadores proporcionada por uma maior liberdade de iniciativa, com naturais benefícios para a organização como um todo. Passa pela delegação de autoridade a um dado indivíduo ou grupo dentro da organização, sendo no entanto acompanhado e apoiado pelas chefias. (Nunes, 2007).

No contexto concorrencial em que nos situamos, também a Empatia, um conceito aplicado na gestão, por psicólogos e/ou psicoterapeutas e de uma forma acessível, “significa uma competência de compreensão dos sentimentos / emoções dos outros. A inteligência emocional. Ao sermos empáticos sabemos o que devemos ou não dizer e fazer nas várias situações sociais, de acordo com as emoções que queremos provocar ou evitar.” (Almeida, 2004).

A Auto motivação como intencionalidade educativa implica que o desenvolvimento deve ter como cúmplice subjacente o conhecimento e o desenvolvimento emocional. A resposta a esta necessidade é a educação emocional, que tem como objectivo um maior e melhor conhecimento dos fenómenos emocionais, desenvolvimento da consciência emocional, da capacidade de controlar emoções, fomentar uma atitude positiva para com a vida. “ (Goleman, 1995, 2000; Bisquerra, 1998, 2000; Steiner, 2000; Damásio, 2000; cit in Branco, 2004)

Não menos importante, é a Gestão de conflitos que é nos dias de hoje, uma competência transversal a todos os níveis, quer pessoal ou profissional, no entanto, de acordo com o nosso estudo, é essencial que se seja um bom gestor de conflitos para pôr termo a situações que fomentam o mau ambiente e produtividade da organização. Muito embora, existam vários tipos de conflitos são os conflitos entre necessidades e valores. Quando o que necessitamos para cumprir o objectivo do nosso trabalho entra em conflito com a nossa personalidade e os valores que prezamos, estamos sem dúvida face a um conflito entre necessidades e valores, mais ainda, quando estamos perante outra pessoa. (Henriques & Santos).

Finalmente, e muito fundamental nos dias de hoje é o Trabalhar em Equipa que se insere nas relações entre as pessoas, social e profissionalmente, estando sempre adjacente o comportamento comum, em que se está sempre condicionado pela interacção entre os diversos indivíduos, organizações e sociedades. “Trabalho em equipa desenvolve as suas habilidades interpessoais para lidar com o conflito, ao ser um gestor, no desenvolvimento da sua interdependência e responsabilidade, no desenvolvimento de auto-estima, isso ajuda o seu desenvolvimento.” (McGourty & DeMeuse, 2001).

## **SEGUNDA PARTE**

### **ESTUDO EMPÍRICO**

#### **1. METODOLOGIA GERAL**

##### **INTRODUÇÃO**

Para aferir as competências que se podem considerar como basilares no envolvimento activo do gestor ou empresário é necessário recorrer a questões que vão ao encontro dessas competências ou habilidades inatas ou adquiridas de forma a responder às necessidades pessoais e organizacionais. São competências que são ligadas ao individuo e que representam o resultado de uma educação em todas as suas vertentes, ambiente interno e externo, mas que influencia a forma de racionalizar a sua emotividade, que fazem parte do processo de elaboração das ideias e pensamentos do individuo. Assim, as competências, que julgamos pertinentes, e que gere o nosso estudo, uma vez que se vai focalizar em perceber o comportamento nas suas diversas áreas de acção, de acordo com um determinado tipo de organização no âmbito das PME's.

A metodologia consiste na descrição da estrutura de um estudo empírico, isto é, na explanação dos procedimentos, métodos e técnicas necessários ao desenvolvimento desse estudo, de modo a obter conhecimentos mais seguros que os fornecidos por outros meios e com o objectivo fundamental de chegar à veracidade dos factos. Para que o conhecimento seja considerado científico, é crucial determinar o método que permite chegar até ele e identificar as operações técnicas e mentais que possibilitam a sua verificação (Gil, 2002).

## 1.1. NATUREZA DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação envolve vários estudos, abrangendo uma metodologia do tipo qualitativo. Em primeiro lugar, é de natureza exploratória. Optamos por este tipo de metodologia porque nos permite aumentar o conhecimento de experiências em torno do problema em análise. A investigação de natureza exploratória possibilita-nos também descrever, registar, analisar e correlacionar factos com os fenómenos em causa, sem os manipular. Além disso, faculta o desenvolvimento, o esclarecimento e a modificação de conceitos e de ideias, a fim de serem formulados problemas precisos ou hipóteses passíveis de serem alvo de pesquisa em investigações posteriores (Gil 2002).

Em segundo lugar, esta investigação é de natureza qualitativa, uma vez que nos permite conhecer, através de questões de tipo aberto, opiniões, motivos, significados, atitudes, comportamentos e interacções dos entrevistados. Nesse sentido, a nossa preocupação centra-se na compreensão do fenómeno em estudo através da observação, da descrição e da interpretação tal como se nos apresenta, sem pretensão de o controlar totalmente (Gil 2002).

Em terceiro lugar, esta investigação reveste-se, também, de uma natureza quantitativa, já que nos consente a observação de factos objectivos, de acontecimentos e de situações que existem independentemente do investigador. Nesta perspectiva, procuramos beneficiar das características inerentes a esta abordagem: a objectividade, a predição, o controlo e a generalização (Fortin, 2003, cit. in Jardim 2010).

Assim, o método utilizado para a recolha de dados são as entrevistas, pois constituem um método interactivo fundamental para a recolha de dados (Silverman, 1994, cit. in Jardim 2010), podendo ser definidas como um “processo de interacção social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objectivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (Haguette, 1997, cit. in Jardim 2010).

Finalmente, para a recolha de dados utilizamos a técnica dos auto-registos, que serve para observar e registar, tanto o comportamento “exterior” [visado] como o “interior” (pensamentos e sentimentos), não existindo um modelo «*standard*» (Bogdan & Biklen, 1994).

## **1.2. PROBLEMA, OBJECTIVOS, HIPÓTESES**

O problema do nosso estudo prende-se com o facto de não haver um estudo que comprove se os empresários têm ou não as competências no âmbito das Soft skills necessárias, conjuntamente com as Hard Skills; para o sucesso empresarial, nomeadamente aqueles que indicam a falta de concretização dos objectivos profissionais globais definidos na sua actividade.

Este fenómeno torna-se ainda mais problemático quando constatamos que os indicadores de avaliação, nesta área, colocam Portugal nos últimos lugares da tabela da União Europeia e que o ritmo de progresso das iniciativas desenvolvidas nas duas últimas décadas, no sentido da qualificação dos portugueses, só atingirá a média europeia em 2050 (Simão & Costa, 2005).

Este problema, significativo e pertinente para a sociedade portuguesa em geral, e para as organizações, gestores, empresários em particular, precisa de ser enfrentado na globalidade de todas as suas dimensões. Assim, analisaremos sobretudo os problemas relacionados com o desenvolvimento pessoal, e em particular as competências pessoais e interpessoais, na sua complexidade organizacional. Dado que não possuímos nenhum quadro teórico de referência que nos permita identificar quais são essas competências e como podem ser desenvolvidas, uma vez que não encontramos na revisão da literatura um instrumento que permita a avaliação do seu desenvolvimento, decidimos realizar esta investigação, que visa identificar e perceber as competências aludidas, como um meio para a superação do insucesso profissional.

Os objectivos que nos propomos atingir ao longo deste percurso são quatro, que passamos a listar:

- Identificar algumas das competências necessárias para os empresários serem bem-sucedidos no processo de transição e de adaptação às novas exigências do mercado e da competitividade dos tempos modernos.
- Caracterizar as competências que os empresários e gestores de topo que devem desenvolver, para o seu desempenho e liderança, entre as dificuldades inerentes à economia global e ao próprio panorama e conjuntura internos.
- Indicar os motivos, os receios e as preferências dos empresários e gestores de topo na sua globalidade, através dos testemunhos referenciados.
- Explorar os contributos do estudo e da sua utilidade para o desenvolvimento pessoal, social e profissional, e consequentemente, de acordo com as necessidades de uma sociedade que se pretende em crescimento.

Identificado o problema e definidos os objectivos desta investigação, passamos a apresentar as hipóteses que formulámos previamente para o reconhecimento das competências que estão em análise:

H1: A percepção do sucesso profissional e do desenvolvimento das capacidades e habilidades pessoais, sociais e profissionais está correlacionada com as competências desenvolvidas.

H2: A avaliação que o indivíduo atribui ao estado de saúde física e mental, ao nível de stresse experimentado na vida quotidiana e ao seu impacto no bem-estar está correlacionada com as competências adquiridas.

H3: A participação numa perspectiva de intervenção pode aumentar o desenvolvimento de competências, podendo-se verificar diferenças significativas.



## 2. ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS DOS EMPRESÁRIOS DAS PMES

### 2.1. AMOSTRA

Ao longo do primeiro semestre de 2012 realizámos uma investigação junto dos empresários das PMEs, a qual se revestiu de fulcral importância para a aquisição e consolidação das competências necessárias para o desenvolvimento dos empresários e gestores das PMEs.

A amostra deste estudo é constituída por empresários e gestores de topo em várias áreas de actividade, desde a indústria pasteleira, serviços e comércio. É de salientar a participação voluntária de todos, incluindo docentes que foram convidados a fazer a entrevista, a qual ajudou a perceber diferenças, não só de conhecimentos, mas acima de tudo uma nova visão e percepção sobre estes assuntos.

ESTUDOS EMPÍRICOS	INTERVENIENTES	NUMERO
Intervenção e Aplicação da entrevista	Professores Doutores de GRH	3
	Empresários e gestores de topo	4

**Quadro 1 - Amostra Global**

Neste estudo, recorreremos a duas amostras, sendo uma constituída por professores envolvidos na temática e problemática, relacionada directamente com a sua formação de Gestores de Recursos Humanos e outra composta por Empresários e Gestores de Topo, de várias actividades e áreas profissionais.

A amostra dos empresários é formada por quatro empresários, sendo um deles do sexo masculino e três do sexo feminino, com idades de 50, 45, 51 e 75, respectivamente, em actividades de comércio, serviços e indústria, na área distrital do Porto, conforme quadro 2.

-E 1 -	GROSSISTA
- E2 -	PASTELEIRO
- E3 -	CABELEIREIRA
- E4 -	ADVOGADA

**Quadro 2 - Actividades dos Empresários**

A amostra dos professores é formada por três docentes no ensino superior, sendo que um deles é do sexo masculino e dois do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 35 e 51 anos de idades, leccionando disciplinas ligadas a este tipo de assunto, em instituições do ensino privado e publico, situadas no distrito do Porto, conforme quadro 3.

-P 1 -	AUDIT. CONSULTORA
- P2 -	PSICÓLOGA
- P3 -	GESTOR EMPRESAS

**Quadro 3 - Disciplinas leccionadas**

## **2.2. PROCEDIMENTOS**

Os procedimentos metodológicos globais que seguimos até à elaboração de um modelo funcional e capaz para o desenvolvimento de competências transversais para promover o sucesso do gestor e empresário, organizam-se em duas grandes fases de estudo.

### **ESTUDO**

Serve de base para identificar competências pessoais e interpessoais, dos gestores e empresários na sua aquisição e aplicação na vida profissional. Foram contactados empresários e gestores de topo de PME's na área metropolitana do Porto, de vários ramos de actividade.

Elaboramos para este efeito, entrevistas, de acordo com a disponibilidade e agenda dos intervenientes assim o permitisse, de tipo qualitativo, à qual chamamos entrevista de Competências pessoais e interpessoais (ECPI), que ocorreu entre Maio a Junho de 2012.

Essa entrevista vai consistir na recolha de dados através de três formas possíveis: presencial através da gravação vídeo, com recurso a computador portátil; através da recolha escrita via correio electrónico, por impossibilidade presencial e através da recolha presencial, mas de forma oral, por inibição do entrevistado.

Através da entrevista devidamente formulada é feita a avaliação das competências interpessoais e profissionais necessárias para ser bem-sucedido no desempenho e gestão da organização. Tendo como base os dados recolhidos no estudo preliminar exploratório, elaborámos o instrumento de avaliação designado por Avaliação da entrevista das competências pessoais e interpessoais (AECPI).

No entanto, posteriormente, pessoas que tínhamos contactado, mas que por imperativos pessoais e profissionais, não puderam comparecer, mais importante do que isso; notou-se a resistência de algumas pessoas à mudança, à exposição das suas crenças e não aceitarem as suas fraquezas ou desconhecimento; daí a desistência de pelo menos 7 (sete) pessoas.

Isto demonstra uma fraca cultura e educação ainda enraizada, que limitou o número de participantes, mas correndo o risco pela falta de tempo em relação à disponibilidade, decidimos avançar para que pelo menos conseguíssemos boas conclusões.

### **2.3. QUESTÕES ÉTICAS E DEONTOLÓGICAS**

É salvaguardada sempre a privacidade e identificação dos entrevistados, sendo apenas reconhecidos documentalmente pelo entrevistador. Embora se privilegie a entrevista presencial para poder percepcionar a comunicação não-verbal que pode trazer dados adicionais à pertinência das respostas, no entanto não podemos ferir susceptibilidades e respeitar sempre de uma forma ética, todos os entrevistados.

### **2.4. ANÁLISE DE DADOS**

Com vista à descrição, à apresentação e à análise sistemática dos dados recolhidos ao longo deste estudo, recorreremos à análise de conteúdo dos dados qualitativos para podermos aferir os dados correspondentes aos resultados obtidos pela entrevista realizada.

Para a análise de conteúdo dos dados qualitativos recolhidos, recorremo-nos de métodos de natureza descritiva, sobretudo quando realizamos a identificação das necessidades de competências. Tratamos os dados recolhidos através da análise de conteúdo numa tentativa de podermos interpretar essas informações (Bliss & Ogborn, 1983), identificar temas, construir hipóteses e pesquisar evidências para os temas e hipóteses em causa (Glaser & Strauss, 1967).

Nesse sentido, este tipo de análise assume um carácter descritivo e interpretativo, podendo ser entendida numa perspectiva humanista, na medida em que os inquiridos são olhados no contexto da situação em que se encontram, sendo possível apreender-se as suas concepções e conflitos, sucessos e fracassos (Jardim, 2010).

Para que tal se verifique, é indispensável que o investigador tenha [implícitos] alguns critérios: os dados de que dispõe já estão dissociados da fonte e das condições gerais em que foram produzidos; os dados são colocados num novo contexto, que é o dos objectivos da pesquisa; para proceder a inferências a partir dos dados, recorre-se a um sistema de conceitos analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência (Vala, 1986).

No esforço de interpretação de significados que "oscila entre os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade" (Bardin, 1991), a análise de conteúdo que realizámos comportou três fases: a delimitação das referências teóricas e dos objectivos da investigação; a constituição do "corpus", ou seja, do material de análise; a definição das categorias, sendo habitualmente compostas por um termo chave que indica o significado central do conceito que se quer apreender. Atentando aos critérios e às fases supracitadas, passamos a especificar os procedimentos que efectivámos para este tipo de análise. Para trabalharmos os dados recolhidos, atribuímos um número mecanográfico a cada um deles e procedemos à transcrição das respostas para uma base informática de dados, agrupando-as pergunta por pergunta. Feita esta transcrição, procedemos a uma análise de conteúdo (método de análise), que consiste na utilização de procedimentos, sistemáticos e objectivos, de descrição dos conteúdos das mensagens, visando a obtenção de indicadores que facultem a inferência de conhecimentos relativos à origem das mensagens, ou seja, ao emissor e ao seu contexto (Bardin, 1991, cit. in Jardim, 2010).

Depois, construímos categorias de respostas para cada uma das questões, sendo aquelas discutidas e testadas com base no material empírico.

No que concerne à validade da análise de conteúdo, validamos somente aquelas categorias que satisfaziam os critérios apontados por (Krippendorf,1980, cit. in jardim, 2010), verificando o grau da sua concordância.

Nos quadros que apresentaremos mais tarde, as categorias serão descritas e acompanhadas das respectivas exposições de cada um dos grupos de questões. É de referir também que tratamos os dados recolhidos através da análise manual dos conteúdos expressos pelos entrevistados. (Jardim, 2010).

## **2.5.INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

O instrumento que utilizamos para avaliar é uma entrevista que pelo seu tratamento específico e cuidadoso das suas respostas, assumem um carácter de fiabilidade e credibilidade, assente nos pressupostos previamente estabelecidos pelos autores que fundamentam e argumentam os conceitos para cada competência que tratamos e conceitualizamos (Anexo 1).

Para tal, foi elaborado um guião de entrevista que segue abaixo com propósito de corresponder às necessidades inerentes dos empresários por um lado, e as respostas que correspondem ao guião, adquiridas pelos professores por outro, dando o âmbito científico à problemática em questão.

De salientar que na entrevista foi pedido aos intervenientes a possibilidade de darem exemplos práticos de situação que pudessem firmar o que respondiam, mas como nem sempre foi possível uma boa interpretação dos factos em causa, não aparece com elemento na estrutura do guião da entrevista.

Conforme acima referenciado a avaliação das respostas foi feita com base numa escala de 1 a 5, (escala de Likert) em que 1= Mau; 2= Fraco; 3= Razoável; 4= Bom; 5= Excelente.

Desta forma procedemos a análise das respostas e à atribuição do grau das mesmas, em função das categorias criadas e definidas para o efeito.

Para se conseguir com que os empresários e gestores das empresas-alvo que eram o foco de interesse para o nosso estudo, assim como os professores que contactamos para a aplicação do instrumento de base para a entrevista, tivemos que proceder atempadamente aos contactos presenciais, telefónicos, por correio electrónico ou mensagem via telemóvel.

No entanto, deparamo-nos com problemas de disponibilidade, nomeadamente de empresários que foram contactados e não puderam dar o seu contributo.

Neste sentido, e como já referimos antes, a resistência à partilha foi um factor determinante e que pesou na quantidade das amostras.

Contudo, o estudo revestiu-se de um ambiente informal, em locais escolhidos pelos próprios, geralmente no seu escritório (3) e uma num café acolhedor de Vila Nova de Gaia, devido à hora que estava disponível para a entrevista.

Os professores, foram contactados e foi combinado o envio do guião de entrevista por correio electrónico, por imperativos que se prenderam essencialmente pela incapacidade de se conjugar horários, locais e pela própria mobilidade profissional dos mesmos.

## 2.6.«CORPUS» DO TRABALHO

Neste momento, vamos apresentar os resultados que obtivemos das entrevistas individuais com os empresários e com as respostas efectuadas pelos professores, que resultaram do mesmo guião de entrevista.

### RESULTADOS CONSEGUIDOS JUNTO DOS EMPRESÁRIOS

Quando os empresários foram interrogados especificamente sobre as competências necessárias para ser bem-sucedido no desenvolvimento da sua actividade, revelaram alguma incipiência de conteúdos, cujos resultados se centram em categorias, conforme podemos observar, de um modo mais desenvolvido no quadro 4.

Competências	Medias				Resultados
	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	
Estratégias de Coping	2.5	3.0	4.0	4.0	3.375
Auto Eficácia	1.5	5.0	2.0	3.5	3.000
Resiliência	2.5	2.5	3.0	3.5	2.875
Empatia	3.5	3.5	3.5	4.5	3.750
Engagement (vigor, dedicação e absorção).	4.7	4.0	2.3	3.7	3.667
Empowerment	2.5	3.0	3.5	3.5	3.125
Auto Motivação	2.5	2.5	3.0	4.5	3.125
Gestão de Conflitos	2.5	2.5	3.5	3.5	3.000
Trabalhar em Equipa	3.0	2.0	3.5	5.0	3.375

**Quadro 4 - Competências**

Estes resultados foram obtidos de acordo com os dados recolhidos e trabalhados, que estão disponíveis como exemplo no quadro 5.

Categories	Definição	Exemplos
Estratégias de Coping	Aplica-se a esta categoria a capacidade para lidar com situações, através de acções, comportamentos ou pensamentos usados para lidar perante o stresse.	“Acho que devemos centrar a estratégia de uma forma em que a emoção e a racionalidade se conjugam para gerir o stresse”. E3
Auto Eficácia	Aplica-se a esta categoria a capacidade para produzir níveis indicados de desempenho que exercem influência sobre os acontecimentos.	Penso que escolho bem os meus objectivos, nem sempre consigo, fazer tudo o que quero, mas tento sempre fazer o que acho melhor tanto para mim como para os meus colegas. E1
Resiliência	Aplica-se esta categoria o processo contínuo de adaptação (assimilação e acomodação) entre indivíduos e os seus ambientes.	Na verdade as dificuldades são na maioria superadas de uma forma interna, onde recorro ao meu íntimo, com um pouco de reflexão e concentração, vou buscar forças e discernimento para solucionar os problemas. E2
Empatia	Aplica-se a esta categoria a compreensão dos sentimentos e das emoções dos outros, inteligência emocional.	Tento não me envolver em demasia nos problemas delas, mas preocupo-me para saber o que se passa até para perceber as suas acções. E3
Engagement (vigor, dedicação e absorção).	Aplica-se a esta categoria o estado positivo da mente, caracterizado particularmente pela pessoa estar imersa e envolvida no seu trabalho.	Considero que devemos sempre aprender coisas diferentes que nos pode ajudar a compreender as coisas. Gosto do meu trabalho, mas mesmo que não gostasse dedicava-me com a mesma vontade, pois acho que todas as coisas são para se fazer. E1
Empowerment	Aplica-se a esta categoria a descentralização de poderes, delegação de autoridade. Criação de maior motivação nos trabalhadores.	Sim, consigo delegar a responsabilidade, muito embora as coisas na fábrica sejam sempre supervisionadas por mim, porque sabem o que têm que fazer, mas a responsabilidade é sempre minha. E2
Auto Motivação	Aplica-se a esta categoria o desenvolvimento da consciência emocional, da capacidade de controlar emoções, fomentar uma atitude positiva.	Procuo cada dia motivar-me de uma forma que consiga corresponder aos objectivos que estão traçados. E3



Gestão de Conflitos	Aplica-se a esta categoria a capacidade de gerir situações que fomentam o mau ambiente da organização, a necessidade de superar divergências causadas por opiniões, valores, crenças, etc.	Não deixo para depois as divergências, felizmente que são muito poucas, pois tenho o costume de colocar as situações para que não fiquem dúvidas. E1
Trabalhar em Equipa	Aplica-se a esta categoria o estar condicionado pela interacção entre os diversos indivíduos, organizações e sociedades. Insere-se nas relações entre as pessoas, social e profissionalmente.	Trabalho com facilidade, não imponho as coisas, dou o meu ponto de vista, embora goste obviamente que cumpram as coisas que são delineadas para que tudo funcione bem. E3

**Quadro 5- Categorias de competências pessoais e interpessoais necessárias para empresários das PMEs**

## RESULTADOS DOS PROFESSORES

O facto de podermos contar com a preciosa colaboração dos professores, em muito representa a capacidade e a postura destes profissionais de educação, para o contributo deste estudo, dando o seu carácter científico e credível à investigação efectuada, conforme podemos constatar no quadro 6.

Competências	Medias			Resultados
	- 5 -	- 6 -	- 7 -	
Estratégias de Coping	4.0	5.0	5.0	4.667
Auto Eficácia	4.0	5.0	3.5	4.167
Resiliência	3.5	4.0	4.0	3.833
Empatia	4.5	4.0	4.5	4.333
Engagement (vigor, dedicação e absorção).	4.7	4.7	5.0	4.778
Empowerment	4.5	3.0	4.5	4.000
Auto Motivação	5.0	3.5	4.5	4.333
Gestão de Conflitos	5.0	4.0	4.5	4.500
Trabalhar em Equipa	5.0	4.5	4.5	4.667

**Quadro 6 - Contribuição do conhecimento dos professores**

Estes resultados foram obtidos de acordo com os dados recolhidos e trabalhados, que estão disponíveis como exemplo no quadro 7.

Categorias	Definição	Exemplos
Estratégias de Coping	Aplica-se a esta categoria a capacidade para lidar com situações, através de acções, comportamentos ou pensamentos usados para lidar perante o stresse.	Acima de tudo o pensar e agir de forma positiva (e não optimista) dá uma ajuda muito grande na hora de enfrentar pessoas e situações limite. P3
Auto Eficácia	Aplica-se a esta categoria a capacidade para produzir níveis indicados de desempenho que exercem influência sobre os acontecimentos.	Pela experiência, reconhecer situações e evitar comparar com outras idênticas que desencadearam reacções fisiológicas, psicológicas ou comportamentais negativas, evitando a sua repetição.P1
Resiliência	Aplica-se esta categoria o processo contínuo de adaptação (assimilação e acomodação) entre indivíduos e os seus ambientes.	Através da identificação do factor indutor, a avaliação, e os resultados. Perante verdadeiras adversidades ou apresentamos uma gestão emocional madura e assertiva ou nenhuma estratégia nos vale. P3
Empatia	Aplica-se a esta categoria a compreensão dos sentimentos e das emoções dos outros, inteligência emocional.	Cada ser humano percebe a vida de formas diferentes, no entanto, o respeito por cada indivíduo é fulcral, para ajardinar relações que queremos sustentáveis no tempo. P1
Engagement (vigor, dedicação e absorção).	Aplica-se a esta categoria o estado positivo da mente, caracterizado particularmente pela pessoa estar imersa e envolvida no seu trabalho.	É de uma entrega e disponibilidade totais, e não se compadece com processos, projectos ou negócios. É o contínuo investimento em ultrapassar dificuldades com equidade de procedimentos. Lutar pela conquista de objectivos. P2
Empowerment	Aplica-se a esta categoria a descentralização de poderes, delegação de autoridade. Criação de maior motivação nos trabalhadores.	Uma das características do trabalho é exactamente tomar decisões. Ninguém pode ser pardo nas equipas com quem se trabalha. Tomar decisões é obrigatório, depois saberemos se foram ou não as melhores. P1

Auto Motivação	Aplica-se a esta categoria o desenvolvimento da consciência emocional, da capacidade de controlar emoções, fomentar uma atitude positiva.	O risco é o combustível que me faz mover! P3
Gestão de Conflitos	Aplica-se a esta categoria a capacidade de gerir situações que fomentam o mau ambiente da organização, a necessidade de superar divergências causadas por opiniões, valores, crenças, etc.	Acredito profundamente que cair é uma grande dádiva pois é o que nos permite levantar de novo e prosseguir a viagem! O facto de não voltar a cometer o mesmo tipo de erros leva ao sucesso. P1
Trabalhar em Equipa	Aplica-se a esta categoria o estar condicionado pela interacção entre os diversos indivíduos, organizações e sociedades. Insere-se nas relações entre as pessoas, social e profissionalmente.	A negociação faz parte da resolução de qualquer conflito. P2

**Quadro 7 - Categorias de competências pessoais e interpessoais necessárias para empresários das PMEs**

## CONCLUSÃO DO ESTUDO

Os resultados obtidos através do processamento da informação recolhida pelo instrumento de avaliação, permitem-nos fazer uma análise crítica das respostas que os empresários e os professores expressaram, perante esta investigação.

Neste contexto, podemos definir as conclusões que nos parecem óbvias, mas que são de elevado interesse mencionar, dada a sua nomenclatura interna.

Uma primeira conclusão é que de facto existe uma real falta de conhecimento conceptual, por parte dos empresários, o que limita de alguma forma a maneira como interpretam as dificuldades e a solução das mesmas.

Neste sentido, identificamos as competências necessárias para os empresários serem bem-sucedidos, segundo as informações recolhidas e que estão presentes no quadro 2, descritas em categorias e a sua definição.

No entanto, as pessoas solicitadas para este estudo, demonstraram uma atitude positiva, embora cautelosa, mesmo sabendo do que se tratava, com todas as implicações e salvaguardas conhecidas. De realçar, no entanto, a frontalidade e franqueza nas suas posições enquanto gestores e empresários.

Foi feita a caracterização, de acordo com cada conceito, de forma a ser mais fácil perceber a sua importância e relevância para os empresários interpretarem segundo os exemplos, por eles verbalizados. Segundo, este objectivo, foi alcançado um outro, que nos remete para as respostas dos empresários que nos indicam os motivos, os receios e as preferências, através dos testemunhos referenciados.

A última conclusão, foi particularmente frutuosa, porque contamos com a participação de professores que deram um cunho pessoal e de inequívoca qualidade e credibilidade ao nosso estudo. Assim, fazendo um paralelo dos resultados, entre os empresários e os professores, podemos explorar os contributos deste estudo para o desenvolvimento pessoal, social e profissional e consequentemente, uma sociedade que se pretende em crescimento, com demonstram os quadros 1 e 3 respectivamente.

As suas afirmações, demonstraram um profundo conhecimento das matérias exploradas pelo guião de entrevista, e acima de tudo, e fazendo uma espécie de comparação com os empresários, aferiram a necessária formação, como também possibilitou-nos perceber as necessidades, daqueles diariamente contribuem para o desenvolvimento empresarial.

Esperamos assim, ter dado um bom contributo para uma abertura de consciências, da necessidade de desenvolvimento das competências pessoais e interpessoais, dando a possibilidade do conhecimento dos conceitos e a sua fundamental aplicação prática, como uma mais-valia para o sucesso dos empresários, nomeadamente das PME's.

As hipóteses que levantamos neste sentido, foram respondidas uma vez que cedo os empresários sabem da importância das competências, e não é por acaso que as descreveram, de uma forma concreta e objectiva, assumindo a sua importância como basilar para a correlação com as habilidades pessoais, sociais e profissionais e ao nível de stress experimentado. Quadro 2.

Assim, perante todos estes pontos, julgamos ter atingido os objectivos e metas que anteriormente estabelecemos e que este estudo possa contudo, ter dado um contributo para futuros estudos na área das competências pessoais e interpessoais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, Fernando Neves de (16/02/2004), A Empatia. *Jornal de Negócios*. Disponível em: [http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=238991](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=238991)

[Consultado em 17.07.2012].

Antoniazzi, A.S., Dell’Aglia, D.D. & Bandeira, D.R. (1998) *Estratégias de coping*, [Em linha]. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X1998000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X1998000200006&script=sci_arttext) [Consultado em 17.07.2012].

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. Reprinted in H. Friedman (Eds.), *Encyclopedia of human behavior*. Vol. 4, (71-81). Encyclopedia of mental health, San Diego: Academic Press.

Barlach, Limongi & Sigmar (2008). *O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações*, Interamerican Journal of Psychology. Universidade de São Paulo, Brasil. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0034-96902008000100011&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0034-96902008000100011&script=sci_arttext) [Consultado em 18.07.2012].

Beigpoor S. R. & Idris B. J. (2012) Investigating the Interaction between FDI and Human Capital on Productivity Growth. *Research Journal of International Studies*, 23 (March, 2012).

Bhattacharya A S (2007), Systematic Approach to Training Needs Analysis for Effective Plant Performance. *Indian Journal of Training and Development*, Vol. XXXVII, No. 3, 51-60.

Boyatzis, R. (2008). Competências do século 21. *Journal of Management Development*, vol. 27: (1), 5 -12.

Branco, A. R. V. Maria (2004). *Auto Motivação*, [Em linha]. Disponível em: <http://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/5465/3/Livro.%20Auto-Motiva%C3%A7%C3%A3o%20completo.pdf> [Consultado em 07.07.2012].

Catalão, A.J. e Penim, A.T. (2010). *Ferramentas de Coaching*. 2ª Edição. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Costin GP (2002). *Observação Legítima Subjectiva (LSO) e Avaliação de Soft Skills no local de trabalho*. [Em linha]. Disponível em:

[http://www.dsf.org.au/papers/93/SoftSkillsMAY2002\\_1.pdf](http://www.dsf.org.au/papers/93/SoftSkillsMAY2002_1.pdf) [Consultado em 17/06/2012].

Damáso, António (2000). *O Sentimento de Si*. Sintra: Publicações Europa-América.

Feinstein, Sheryl (2011). *A Aprendizagem e o Cérebro*. Lisboa: Instituto Piaget.

Ferreira, P. (2010). *A Anatomia de um Empreendedor*. [Em linha]. Disponível em: [http://www.nerpor.pt/Portal/newsletter\\_not.asp?new=29&codnot=5&stat=true](http://www.nerpor.pt/Portal/newsletter_not.asp?new=29&codnot=5&stat=true) [Consultado em 17/07/2012].

Gil, A.C. (2002). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. [Em linha]. Disponível em:

[http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_oco\\_antnio\\_carlos\\_gil.pdf](http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_oco_antnio_carlos_gil.pdf) [Consultado em 25/07/2012].

Glaser, Barney G & Strauss, Anselm L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company. [Em linha].

Disponível em: [http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/craft\\_articles/glaser\\_strauss.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/craft_articles/glaser_strauss.html)

[Consultado em 25/07/2012].

Henriques, José Paulo & Santos, Paulo Sérgio. *Gestão de Conflitos e Gestão de Stress*, Baseado no capítulo "Conflit and Stress Management" do livro "Management". [Em linha].

Disponível em: <http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Stress> [Consultado em 07.07.2012].

Jardim, Jacinto (2010). *Programa de desenvolvimento de competências Pessoais e Sociais*. Lisboa: Instituto Piaget.

Kovács, I. (2005). *Flexibilidade de emprego: riscos e oportunidades*. [Em linha]. Disponível em: <http://catalogo.biblioteca.iscte-iul.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=36959>

[Consultado em 17/06/2011].

McGourty, J & DeMeuse, K.P. (2001), *Team developer: an assessment and skill building program*, John Wiley & Sons. Disponível em: <http://www.eng.monash.edu.au/current-students/download/groupwork.pdf> [Consultado em 29.06.2012].

Muller, R., Turner R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28 (2010) 437–448.

Nunes, Paulo (2007). *Conceito de Empowerment*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/empowerment.htm> [Consultado em 17.07.2011].

Prasad Kaipa & Thomas Milus, (2010). *Soft Skills are Smart Skills*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.oppapers.com/essays/Softskill/362486> [Consultado em 07.07.2012].

Ramos, P. T. M. (2010). *A influência das práticas de recursos humanos no engagement organizacional e a qualidade da relação líder-membro como factor de mediação: um estudo com trabalhadores temporários*. [Em linha]. Faculdade de Psicologia de Lisboa. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/2645> [Consultado em 17.07.2011].

Rao, M.S. (2012). *Myths and Truths About Soft Skills*. [Em linha]. Disponível em: [www.astd.org/TD](http://www.astd.org/TD) [Consultado em 07.07.2012].

Rego, A., & Cunha, P. M. (2010). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Silabo.

Richard E. Boyatzis, R. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749 -770.

Sousa, F.C., & Monteiro I.P. (2010). *Liderança de Equipas na resolução de problemas complexos*. Lisboa: Edições Silabo.

Verma, A. & Bedi, M. (2008). Importance of Soft Skills in IT Industry. [Em linha]. Disponível em: <http://www.iupindia.in/1208/ijss.asp> [Consultado em 07.07.2012].



# ANEXO 1

## GUIÃO DE ENTREVISTA

### 1. ESTRATÉGIAS DE COPING

1.1 Como enfrenta as situações ou pessoas perante o stresse?

1.2 De que forma, põe em prática essas estratégias, centradas na emoção ou no problema?

### 1. AUTO EFICÁCIA

2.1 A percepção sobre a sua auto-estima, representa eficácia e competência?

2.2 Acha que é eficaz na adequação e escolha dos seus objectivos?

### 3. RESILIÊNCIA

3.1 Supera as adversidades, com uma atitude emotiva e flexível ou através de estratégias organizacionais?

3.2 Ultrapassa as dificuldades através da sua capacidade de superação interna ou recorre a factores externos a si?

### 4. A EMPATIA

4.1 Sente os sentimentos dos outros, nas suas vertentes pessoais ou distancia-se profissionalmente?

4.2 É activo no interesse e nas preocupações, pessoais ou profissionais? Sabe do real valor dos sentimentos dos outros?

### 5. ENGAGEMENT - COMPROMISSO (VIGOR, DEDICAÇÃO E ABSORÇÃO)

5.1 Investe muito da sua energia vital, empenho no trabalho, sendo persistente em situações de dificuldade?

5.2 Dedicar-se e envolver-se no seu trabalho com entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio? Ou não se identifica com algum aspecto?

5.3 O tempo de trabalho dá-lhe a sensação que passa rapidamente? Absorve a sua concentração e o seu envolvimento? Tem dificuldade em largar o seu trabalho?

## 6. EMPOWERMENT

6.1 Consegue ter uma atitude onde delegue autoridade e responsabilidade a um colaborador?

Na sua permanência ou ausência?

6.2 Qual a sua reacção perante uma situação em que se confronta com uma atitude tomada pelo colaborador, sem a sua autorização ou consentimento?

## 7. AUTO MOTIVAÇÃO

7.1 Como é que você se Auto motiva? Como, através de quê?

7.2 Corre e aceita riscos, cultiva a aprendizagem com confiança, festeja as conquistas e vê no fracasso uma janela para o sucesso?

## 8. GESTÃO DE CONFLITOS

8.1 Quando da conversa, resultam opiniões divergentes ou conflituosas, acaba a conversa sem que sejam dissipadas ou esclarecidas as dúvidas ou faz questão de reunir consensos entre os interlocutores?

8.2 É bom a negociar e resolver conflitos? Consegue negociar com as pessoas em ambientes adversos, que promova o bom ambiente entre todos?

## 9. TRABALHAR EM EQUIPA

9.1 Tem facilidade de lidar com pessoas que não fazem parte da sua rotina diária? Como por exemplo, colaboradores de outra filial. Como se relaciona?

9.2 Imagine que tem que trabalhar e relacionar diariamente com várias pessoas de diferentes formações e personalidades muito particulares, acha que consegue adoptar os objectivos facilmente, ou impõe a sua autoridade e opinião?