



Escola Superior de Ciências de Desporto

Monografia de Licenciatura em Ciências do Desporto

Gestão Desportiva

**Percepções dos Colaboradores sobre a Gestão por Competências na
Escola Superior de Ciências do Desporto**

Discentes:

Gertrudes Ancha Aly Ibraimo

Docente:

Prof. Doutor Luis Bertot Ortega

Maputo, Setembro de 2024



ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO DESPORTO

Monografia de Licenciatura em Ciências do Desporto

Gestão Desportiva

Título de Monografia

**Percepções dos Colaboradores sobre a Gestão por Competências na
Escola Superior de Ciências do Desporto**

Autora:

Gertrudes Ancha Aly Ibraimo

Monografia apresentada à Escola Superior de Ciências do Desporto da Universidade Eduardo Mondlane com vista à obtenção do grau de Licenciatura em Ciências do Desporto, Ramo de Gestão Desportiva, sob orientação do Prof. Doutor Luís Bertot Ortega.

Maputo, Setembro de 2024



ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO DESPORTO

Direcção Pedagógica (ESCIDE)

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de conclusão do curso foi expressamente elaborado com vista à obtenção do grau de Licenciatura em Ciências do Desporto, Ramo de Gestão Desportiva, que submeto a ESCIDE – UEM, em cumprimento dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Ciências do Desporto, nunca foi apresentado na sua essência, para a obtenção de qualquer outro grau académico e que constitui o resultado da minha investigação, estando no texto indicada a bibliografia e as fontes usadas.

A Candidata

(Gertrudes Ancha Aly Ibraimo)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Aly Ibraimo Issofo e Anabela Marcos Langa (em memória), e ao meu querido Esposo Abdurremane Cassimo, que me mostraram dia após dia que só com dedicação, esforço e confiança posso alcançar os meus objectivos e que o limite é defido por Deus. Meus irmãos Rosa, Jojo, Aly e a minha filha Fafa.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a Allah pela vida e por tudo que me tem proporcionado, ele tem sido um alicerce bastante importante e tem me guiado em toda trajetória da minha via.

Agradeço aos meus pais por me terem trago ao mundo e ao pai\padrasto Ângelo Chirindza que junto da minha mãe me criou e ajudou na minha educação e para que eu chega-se ate aqui, agradeço também ao meu magnifico marido Abdurremane Cassimo, por todo apoio incondicional, pela forca e pela confiança e a minha Chara Gertrudes Langa.

Desde já agradecer também aos meus irmãos Rosa, Aly, Jojo, aos meus primos em especial a minha prima Ducha, aos meus sobrinhos, aos meus tios e tias e a minha cunhada Levane que me apoiaram durante esta caminhada.

Agradeço em especial ao meu supervisor pai o Professor Doutor Luis Bertot Ortega, pelo apoio incondicional, pela paciência e dedicação por ter acreditado em mim desde o início.

Agradeço aos meus amigos e colegas de turma Lídia, Eva, Noncia, Teresa, Vânia, Zenia, Carolina, Chaquira, Ana Paula, Ângela, Wilson, Sérgio, Gerson Nélia, Ismael, Sarifo, Leonildo, Abdul, Nelton, Marcos pelo apoio de sempre.

A minha equipe da Associação académica de Maputo, começando pelos meus coach's Abdurremane, Mohamed Vala, Khalid por terem contribuído para minha formação, as minhas colegas Assiat Ibraimo, Carla, Júlia, Malo, Natália, Esperança e aos demais colegas de equipe.

Aos meus e minhas docentes, Augusto Zimba, Dércio Marime, Bonomar Adriano, Rui Panguana, Carlos Monjena Ilídio Silva, Gabriel Nguenha, Paulo Gumende, Paulo Sambo, Francisco Tchonga, Lucília Mangona, Lurdes Munguambe, Olívia Chiziane, Laurinda Moisés, e ao Arquitecto José Dava agradeço incondicionalmente pelos ensinamentos e pelo apoio.

Aos meus fies que desde o início estamos juntos, meus colegas de Gestão desportiva que os considero irmãos, Shelsio Moamba, Caíque Domingos, José Muchanga, Milton Manhique e Maria Mabjaia obrigada por cada momento, aprendi bastante convosco.

RESUMO

Esta pesquisa explorou as percepções dos colaboradores da Escola Superior de Ciências do Desporto em Moçambique sobre a gestão por competências, uma abordagem que visa alinhar as competências dos colaboradores com os objectivos institucionais. O estudo foi motivado pela necessidade de entender como a implementação dessa estratégia pode impactar o desenvolvimento profissional e a eficácia administrativa. O objectivo principal foi identificar como docentes e membros do Corpo Técnico-Administrativo percebem a gestão por competências na ESCIDE. Utilizando uma metodologia mista, combinou-se a aplicação de questionários com entrevistas em profundidade, abrangendo 23 colaboradores. Os resultados revelaram que, apesar de uma compreensão geral do conceito, a implementação da gestão por competências enfrenta desafios como resistência à mudança, insuficiência de feedback contínuo e falta de clareza nas competências exigidas. As percepções variam, sendo os colaboradores mais experientes os mais cépticos em relação à eficácia do sistema. Conclui-se que, embora a gestão por competências seja vista como positiva para o desenvolvimento profissional, sua implementação eficaz depende de melhorias na comunicação interna, na formação e no alinhamento com as necessidades institucionais. Esses achados oferecem contribuições valiosas para a gestão de competências em instituições de ensino superior no contexto de Moçambique, com implicações práticas para aprimorar sua aplicação.

Palavras-chave: Gestão por competências, Percepções dos colaboradores, Instituições de Ensino Superior, ESCIDE

ABSTRACT

This research explored the perceptions of employees at the Sports Science Higher School in Mozambique about competency-based management, an approach that aims to align employee competencies with institutional objectives. The study was motivated by the need to understand how the implementation of this strategy can impact professional development and administrative effectiveness. The main objective was to identify how teachers and members of the Technical-Administrative Staff perceive competency-based management at ESCIDE. Using a mixed methodology, questionnaires were combined with in-depth interviews, covering 23 employees. The results revealed that, despite a general understanding of the concept, the implementation of competency-based management faces challenges such as resistance to change, insufficient continuous feedback, and a lack of clarity in the competencies required. Perceptions vary, with more experienced employees being the most skeptical about the system's effectiveness. The conclusion is that although competency-based management is seen as positive for professional development, its effective implementation depends on improvements in internal communication, training, and alignment with institutional needs. These findings offer valuable contributions to competency management in higher education institutions in the context of Mozambique, with practical implications for improving its application.

Keywords: Competence management, Employee perceptions, Higher Education Institutions, ESCIDE

Abreviaturas

- **CTA-** Corpo Técnico Administrativo
- **ESCIDE-** Escola Superior de Ciências do Desporto
- **IES-** Instituição de Ensino Superior
- **GRH-** Gestão de Recursos Humanos
- **RH-** Recursos Humanos

Índice Geral:

DECLARAÇÃO DE HONRA	I
DEDICATÓRIA	II
Agradecimentos.....	III
RESUMO	IV
ABSTRACT.....	V
Abreviaturas	VI
1.Capítulo 2: REVISÃO DA LITERATURA.....	1
2.1. Fundamentos Teóricos da Gestão por Competências	1
2.2. Aplicação da Gestão por Competências nas instituições de ensino superior	3
2.3. Importância da Gestão por Competências em Instituições de Ensino Superior	3
2.3.1.A Qualidade nos Processos Educacionais	3
2.3.2.A Qualidade nos Processos Administrativos	4
2.3.3.Contribuição para o Desenvolvimento Institucional	5
2.4.Percepções dos Colaboradores sobre a Gestão por Competências como uma abordagem estratégica.....	5
2.5.Antecedentes: Estudos Empíricos e Modelos de Gestão por Competências em Diferentes Contextos.....	7
Conclusões do Capítulo 1.....	8
3.CAPÍTULO 3: METODOLOGIA.....	9
1.1.Tipo de Pesquisa.....	9
1.2.Métodos.....	9
3.3. População e Amostra.....	10
3.4.Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	11
3.5.Processamento de Colecta de Dados.....	11
3.6.Tratamento e Análise dos Dados	11
3.7.Considerações Éticas.....	12
3.8.Limitações Metodológicas	12

3.9.Contexto e Cenário da Pesquisa	12
4.CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	14
4.1.Apresentação dos resultados	14
4.2.Discussão dos resultados.....	21
5.CAPÍTULO 5.: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	25
5.1.CONCLUSÕES GERAIS	25
5.2.RECOMENDAÇÕES	26
6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	1
ANEXOS.....	4
ANEXO 1. QUESTIONÁRIO PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	5
ANEXO 2. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	8
1.1.SECÇÃO 1: INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS.....	8
1.2.SECÇÃO 2: QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	9
ANEXO 3. ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO DESPORTO.....	14

Índice de Tabelas:

Tabela 1: Idade	8
Tabela 2: Sexo	8
Tabela 3: Nível Acadêmico	8
Tabela 4: Função	9
Tabela 5: Tempo de Serviço	9
Tabela 6: Compreendo claramente o conceito de gestão por competências.....	9
Tabela 7: A implementação da gestão por competências na ESCIDE é eficaz	10
Tabela 8: As competências exigidas para minha função estão bem definidas.....	10
Tabela 9: Recebo feedback regular sobre meu desempenho	10
Tabela 10: A gestão por competências contribui positivamente para meu desenvolvimento profissional.....	11
Tabela 11: As oportunidades de formação oferecidas estão alinhadas com as competências requeridas	11
Tabela 12: O sistema de avaliação de desempenho está bem integrado à gestão por competências	12
Tabela 13: A gestão por competências melhora a qualidade do ensino e dos serviços da ESCIDE.	12
Tabela 14: Sinto-me motivado(a) a desenvolver as competências valorizadas pela ESCIDE	12
Tabela 15: A gestão por competências é aplicada de forma justa e transparente	13

Índice Gráficos:

Gráfico 1. Correspondente a categoria idade	14
Gráfico 2. Compreendo claramente o conceito de gestão por competências.	15
Gráfico 3. A implementação da gestão por competências na ESCIDE é eficaz.....	15
Gráfico 4. As competências exigidas para minha função estão bem definidas	16
Gráfico 5. Recebo feedback regular sobre meu desempenho em relação as competências esperadas	17
Gráfico 6. A gestão por competências contribui positivamente para meu desenvolvimento profissional.....	17
Gráfico 7. As oportunidades de formação oferecidas pela ESCIDE estão alinhadas com as competências requeridas	18

CAPITULO 1. INTRODUÇÃO

A gestão por competências tem se consolidado como uma abordagem essencial no contexto organizacional moderno, destacando-se por sua capacidade de alinhar as habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores com os objetivos estratégicos das instituições. No âmbito das instituições de ensino superior, particularmente aquelas voltadas para as ciências do desporto, como a Escola Superior de Ciências do Desporto (ESCIDE), a gestão por competências assume um papel ainda mais crítico. Em um cenário em que a qualidade do ensino e a eficácia administrativa estão diretamente relacionadas à capacidade dos colaboradores de atenderem às exigências contemporâneas, a aplicação adequada desta abordagem pode ser um diferencial decisivo para o sucesso institucional.

1.1 Fundamentação

A gestão por competências não é um tema novo no campo da gestão organizacional. Desde o trabalho de McClelland (1973), que introduziu o conceito de competência como preditor de desempenho no trabalho, passando por Boyatzis (1982), que desenvolveu modelos de competências baseados em indicadores de sucesso no ambiente profissional, até Zarifian (2001), que explorou a competência como a capacidade de mobilizar recursos e solucionar problemas complexos, a discussão tem sido ampliada e adaptada a diversos setores. No campo da educação superior, os estudos de Sant'Anna e Zarifian (2014) são particularmente relevantes, pois argumentam que a gestão por competências deve ser adaptada às especificidades culturais e organizacionais de cada instituição, algo que ganha ainda mais importância no contexto de países em desenvolvimento como Moçambique.

Um dos aspectos mais controversos da gestão por competências nas IES é justamente a forma como essa abordagem é percebida pelos diferentes grupos de colaboradores. De acordo com Fleury e Fleury (2001), o sucesso da gestão por competências depende em grande parte da aceitação e do engajamento dos colaboradores, o que torna a percepção um elemento crucial. Essa visão reforça a necessidade de uma abordagem mais holística na implementação da gestão por competências, especialmente em contextos educacionais como o de Moçambique, onde os colaboradores enfrentam desafios que exigem tanto competências técnicas quanto comportamentais.

Outro fator relevante é a crescente demanda por profissionais capacitados e a pressão por resultados educacionais de alta qualidade tornam a gestão por competências uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento institucional. No entanto, como apontado por Prahalad e

Hamel (1990), a simples adoção de um modelo de competências não é suficiente; é necessário adaptar esse modelo às necessidades específicas da organização e garantir que todos os colaboradores estejam envolvidos no processo de desenvolvimento e aplicação das competências identificadas.

A formação de profissionais no campo das ciências do desporto requer uma combinação precisa de conhecimentos teóricos e práticos, além de habilidades interdisciplinares que podem ser melhor desenvolvidas por meio de uma gestão organizacional eficaz. No entanto, o estudo identifica um problema central: as percepções dos colaboradores sobre a implementação da gestão por competências nas IES são diversas e muitas vezes contraditórias. Essa diversidade de percepções pode comprometer a eficácia da aplicação dessa abordagem, resultando em impactos negativos tanto no desenvolvimento dos profissionais quanto na qualidade do ensino oferecido.

A falta de clareza nas percepções dos colaboradores também pode estar associada a questões relacionadas à comunicação interna e à maneira como a gestão por competências foi introduzida na instituição. Como observam Prahalad e Hamel (1990), a implementação de qualquer modelo de gestão exige não apenas a adoção de novas práticas, mas também uma mudança na mentalidade e na cultura organizacional. Se os colaboradores não compreendem plenamente o conceito de competências ou se não estão envolvidos no processo de desenvolvimento de suas próprias competências, é provável que a abordagem seja vista com ceticismo, ou seja, aplicada de forma ineficaz.

A gestão por competências, ao ser aplicada em IES como a ESCIDE, apresenta uma oportunidade única para alinhar o desenvolvimento profissional dos colaboradores com os objectivos institucionais. No entanto, como ressaltado por McClelland (1973), para que isso ocorra de maneira eficaz, é fundamental que as competências sejam claramente definidas, mensuráveis e diretamente relacionadas ao desempenho no trabalho. A falta de clareza na definição das competências chave dentro da ESCIDE pode gerar incertezas entre os colaboradores, dificultando a implementação de uma gestão eficaz e consistente.

A controvérsia em torno da gestão por competências também reside na dificuldade de avaliar de forma objectiva as competências individuais e no potencial conflito entre as expectativas institucionais e as aspirações pessoais dos colaboradores. Segundo Boyatzis (1982), o modelo de competências deve considerar tanto os objectivos organizacionais quanto o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, garantindo que haja um equilíbrio entre as

demandas institucionais e as oportunidades de crescimento profissional. Essa perspectiva é crucial para o sucesso da gestão por competências na ESCIDE, uma vez que os colaboradores devem sentir que o desenvolvimento de suas competências contribuirá não apenas para o sucesso da instituição, mas também para o seu próprio crescimento profissional.

Por isso, é fundamental entender como essas percepções variam entre os diferentes grupos de colaboradores da ESCIDE (docentes e pessoal técnico-administrativo) e como essas percepções influenciam a implementação da gestão por competências. Ao identificar essas variações, será possível propor estratégias que promovam uma maior coesão entre os colaboradores e um entendimento mais claro do papel das competências no desenvolvimento institucional e pessoal.

1.2 Situação Problemática

Apesar do reconhecimento teórico da importância da gestão por competências, a implementação desta abordagem na ESCIDE enfrenta desafios significativos. Embora a gestão por competências tenha sido adotada como uma política institucional, a falta de clareza nas percepções dos colaboradores sobre essa abordagem representa uma barreira significativa para sua eficácia. A percepção é um elemento crucial na implementação de qualquer modelo de gestão, pois influencia diretamente o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, o sucesso da iniciativa.

Na ESCIDE, as percepções dos colaboradores sobre a gestão por competências são diversas e, muitas vezes, contraditórias, o que pode comprometer a eficácia da implementação. Essa falta de uniformidade nas percepções pode levar a uma aplicação inconsistente da gestão por competências, resultando em impactos negativos tanto na qualidade do ensino quanto no desenvolvimento organizacional. A situação se agrava pela ausência de estudos empíricos que abordem essa questão no contexto específico das instituições de ensino superior desportivas em Moçambique, o que dificulta a elaboração de estratégias eficazes para superar esses desafios.

1.3 Problema de Investigação

Diante deste cenário, a **principal questão de investigação** que orienta este estudo é: Quais são as percepções dos colaboradores sobre a gestão por competências na ESCIDE? Esta questão centraliza a pesquisa na compreensão das experiências e percepções dos

colaboradores, buscando identificar os fatores que podem facilitar ou dificultar a implementação eficaz da gestão por competências na ESCIDE.

1.4 Objectivos

Para responder à questão de investigação, este estudo estabelece os seguintes objetivos:

Objectivo Geral: Explorar e compreender as percepções dos colaboradores (docentes e CTA) sobre a gestão por competências na ESCIDE.

Objectivos Específicos:

- Determinar os fundamentos teóricos que sustentam a gestão por competências em instituições de ensino superior;
- Identificar e avaliar as competências valorizadas pelos colaboradores e a implementação da gestão por competências na ESCIDE; e
- Analisar as percepções dos diferentes grupos de colaboradores (docentes e CTA) sobre a gestão por competências e seu impacto no desenvolvimento profissional.

1.5 Questões Científicas

Para alcançar esses objetivos, a pesquisa buscará responder às seguintes **questões científicas**:

- Quais são os principais fundamentos teóricos que sustentam a gestão por competências em instituições de ensino superior e como estes se aplicam ao contexto moçambicano?
- Quais são as competências mais valorizadas pelos colaboradores da ESCIDE e como está sendo implementada a gestão por competências nesta instituição?
- Como as percepções sobre a gestão por competências variam entre os diferentes grupos de colaboradores (docentes e CTA) da ESCIDE e qual é o impacto percebido desta abordagem no seu desenvolvimento profissional?

1.6 Justificativa

A pesquisa proposta se justifica por várias razões que abrangem as esferas acadêmica, social e pessoal:

- Acadêmica e Investigativa: A gestão por competências é um campo amplamente estudado, mas a aplicação deste conceito em instituições de ensino superior desportivas em Moçambique é uma área ainda pouco explorada. Esta pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento ao fornecer dados empíricos sobre como a gestão por competências é percebida e implementada no contexto específico da ESCIDE. Além disso, o estudo pode servir como referência para outras instituições de ensino superior no país, auxiliando na elaboração de políticas e práticas mais eficazes;
- Social: A implementação eficaz da gestão por competências na ESCIDE pode contribuir directamente para a formação de profissionais mais capacitados nas ciências do desporto, que estarão aptos a enfrentar os desafios sociais emergentes, como o combate à exclusão social, a promoção de estilos de vida saudáveis e a construção de uma cidadania activa. Ao assegurar que os colaboradores da ESCIDE desenvolvam competências alinhadas com essas necessidades sociais, a instituição estará preparando profissionais que poderão utilizar o desporto como uma ferramenta estratégica para influenciar positivamente o bem-estar das comunidades; e
- Pessoal: O interesse do pesquisador em gestão e desenvolvimento organizacional motivou a escolha deste tema. A pesquisa oferece uma oportunidade única para aplicar e expandir os conhecimentos adquiridos, contribuindo para o crescimento pessoal e para a melhoria da prática profissional na área. Além disso, o estudo representa uma oportunidade de contribuir diretamente para o desenvolvimento da ESCIDE, uma instituição de grande importância para a formação de profissionais qualificados no campo das ciências do desporto em Moçambique.

Em suma, esta pesquisa se propõe a explorar um aspecto crítico da gestão organizacional na ESCIDE: as percepções dos colaboradores sobre a gestão por competências. Acredita-se que uma melhor compreensão dessas percepções não só permitirá aprimorar a implementação desta abordagem na instituição, mas também contribuirá significativamente para a literatura acadêmica e para o desenvolvimento das práticas de gestão no ensino superior em Moçambique.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

A gestão por competências emergiu como uma abordagem central na administração moderna, especialmente em ambientes educacionais onde a alocação eficiente de recursos humanos é crítica para o sucesso institucional. Esta revisão da literatura visa explorar e discutir, de forma crítica, os principais conceitos, teorias e estudos empíricos sobre a gestão por competências, com um foco particular no contexto das instituições de ensino superior. A revisão é organizada em torno de diferentes dimensões, incluindo a evolução conceitual, a aplicação prática em diversas regiões, os benefícios e desafios, e as lacunas na literatura existente.

2.1. Fundamentos Teóricos da Gestão por Competências

A gestão por competências é uma abordagem que se desenvolveu como uma resposta estratégica às necessidades das organizações de alinhar as capacidades de seus colaboradores com os objetivos institucionais. Este conceito tem suas raízes em teorias que enfatizam a importância de habilidades e atributos individuais no desempenho organizacional. Ao longo do tempo, a gestão por competências evoluiu para se tornar uma ferramenta central na gestão de recursos humanos, especialmente em sectores que demandam alta especialização, como o ensino superior.

O conceito de competências como um fator crítico de sucesso organizacional foi popularizado inicialmente por David McClelland na década de 1970. McClelland (1973) propôs que, em vez de se concentrar em medidas tradicionais de inteligência ou conhecimento, as organizações deveriam identificar as competências - entendidas como características subjacentes - que realmente diferenciavam os melhores desempenhos dos medianos. Essa perspectiva trouxe uma mudança significativa na forma como se pensava o desenvolvimento e a gestão de pessoas nas organizações.

Com o avanço das décadas, diversos autores expandiram e refinaram o conceito de competências. Entre os mais influentes, estão Spencer e Spencer (1993), que introduziram um modelo amplamente aceito na literatura de gestão. Eles definiram competências como "características subjacentes a um indivíduo que estão causalmente relacionadas a um desempenho superior ou efectivo em um trabalho ou situação." Segundo esses autores, as competências podem ser divididas em cinco tipos principais: motivos, traços, autoconceito, conhecimento e habilidades.

Esta categorização permitiu uma abordagem mais sistemática à identificação e ao desenvolvimento de competências nas organizações. Além disso, Spencer e Spencer (1993) destacaram que as competências podem ser observadas em comportamentos específicos e repetitivos, o que torna possível sua avaliação e desenvolvimento por meio de programas estruturados de gestão de talentos. O modelo de Spencer e Spencer também enfatiza a necessidade de adaptar o desenvolvimento de competências às demandas específicas de cada organização, garantindo que o talento individual contribua diretamente para o sucesso organizacional.

Outro marco teórico importante na evolução da gestão por competências é o trabalho de Dutra (2008), que propôs um modelo integrado de gestão por competências. Diferentemente dos modelos que apenas identificam competências individuais, Dutra argumenta que a eficácia da gestão por competências depende de seu alinhamento com a estratégia organizacional. Em outras palavras, as competências devem ser definidas e desenvolvidas de forma a apoiar diretamente os objectivos estratégicos da organização.

No modelo de Dutra (2008), as competências são vistas como uma intersecção entre as demandas do mercado, os objectivos estratégicos da organização e as capacidades individuais dos colaboradores. Essa abordagem tem sido amplamente adotada em organizações que operam em ambientes dinâmicos e competitivos, onde a flexibilidade e a adaptabilidade são essenciais. Dutra sugere que a gestão por competências deve incluir não apenas o desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também de competências comportamentais que possibilitem aos colaboradores atuar de maneira eficaz em contextos de mudança constante.

Essa integração entre competências e estratégia organizacional também é discutida por autores como Prahalad e Hamel (1990), que introduziram o conceito de competências essenciais. Segundo eles, as competências essenciais são as capacidades únicas de uma organização que proporcionam uma vantagem competitiva sustentável no mercado. Para esses autores, as organizações devem concentrar seus esforços em desenvolver e gerenciar essas competências essenciais, garantindo que estejam alinhadas com os objectivos de longo prazo da organização.

2.2. Aplicação da Gestão por Competências nas instituições de ensino superior

No contexto das instituições de ensino superior, a gestão por competências tem se mostrado uma abordagem eficaz para alinhar o desempenho dos colaboradores com os objectivos académicos e administrativos.

Estudos como os de Costa (2022) e Ferreira (2021) demonstram que a implementação de sistemas de gestão por competências em ambientes educacionais pode não só melhorar a eficácia organizacional, mas também promover um desenvolvimento profissional mais focado e contínuo.

Costa (2022) argumenta que, em instituições de ensino superior, a gestão por competências facilita a criação de um ambiente de trabalho onde as expectativas de desempenho são claras, e os colaboradores têm um caminho bem definido para o desenvolvimento de suas carreiras. Essa abordagem permite que as instituições alinhem as competências dos seus colaboradores com as necessidades pedagógicas e administrativas, garantindo que as metas educacionais sejam atingidas de forma eficaz.

Além disso, Ferreira (2021) observa que a gestão por competências em instituições educacionais pode ser uma ferramenta poderosa para aumentar a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Isso ocorre porque, ao desenvolverem suas competências, os colaboradores sentem-se mais capacitados para enfrentar os desafios do trabalho, o que aumenta sua satisfação e, conseqüentemente, sua produtividade. Em ambientes onde a educação é a principal actividade, a motivação dos colaboradores é crucial para o sucesso da instituição.

2.3. Importância da Gestão por Competências em Instituições de Ensino Superior

A gestão por competências tem se mostrado uma ferramenta vital nas instituições de ensino superior para assegurar a qualidade e a eficácia dos processos educacionais e administrativos. Este modelo de gestão se baseia na premissa de que as competências – entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – dos colaboradores precisam estar em sintonia com as exigências do ambiente organizacional para que os objectivos institucionais sejam alcançados de maneira eficiente.

2.3.1. A Qualidade nos Processos Educacionais

Em instituições de ensino superior, a qualidade dos processos educacionais está diretamente ligada à competência dos docentes e do corpo técnico-administrativo.

Segundo Oliveira e Sousa (2018), uma gestão por competências bem implementada assegura que os profissionais envolvidos no processo educativo possuam as capacidades necessárias para promover um ensino de alta qualidade. Isso inclui não apenas o domínio técnico das disciplinas, mas também competências pedagógicas, como a capacidade de engajar e motivar os estudantes, utilizar tecnologias educacionais modernas, e adaptar o ensino às necessidades de um corpo discente cada vez mais diversificado.

Além disso, Costa (2022) destaca que a gestão por competências permite que as instituições de ensino superior mantenham um alto padrão de qualidade em seus processos educacionais, ao garantir que os docentes estejam continuamente desenvolvendo suas habilidades e atualizando seus conhecimentos. Esse desenvolvimento contínuo é crucial para que os educadores possam responder às rápidas mudanças nas demandas do mercado de trabalho e nas expectativas dos estudantes, assegurando que os currículos permanecem relevantes e de alta qualidade.

2.3.2. A Qualidade nos Processos Administrativos

No que se refere aos processos administrativos, a gestão por competências é igualmente importante para garantir a eficiência e a qualidade das operações institucionais. Ferreira (2021) aponta que, em uma instituição de ensino superior, os processos administrativos incluem desde a gestão financeira e orçamentária até a manutenção da infraestrutura e a gestão de recursos humanos. A eficácia desses processos depende da competência dos gestores e do pessoal técnico-administrativo.

Uma gestão por competências eficaz assegura que os colaboradores que desempenham funções administrativas possuam as habilidades necessárias para executar suas tarefas com precisão e eficiência. De acordo com Matos e Silva (2021), isso inclui não apenas competências técnicas específicas, como o domínio de softwares de gestão acadêmica ou de recursos humanos, mas também competências comportamentais, como a capacidade de trabalhar em equipe, resolver problemas e tomar decisões informadas.

Além disso, a gestão por competências permite uma melhor alocação dos recursos humanos dentro da instituição. Ao identificar as competências individuais dos colaboradores, os gestores podem alocar tarefas e responsabilidades de acordo com as habilidades de cada um, o que maximiza a eficiência e minimiza os erros. Esta prática não só melhora a qualidade dos processos administrativos, como também contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

2.3.3. Contribuição para o Desenvolvimento Institucional

A gestão por competências também desempenha um papel central no desenvolvimento institucional. Em instituições de ensino superior, o desenvolvimento organizacional depende da capacidade de inovar, de se adaptar às mudanças externas e de se manter competitiva no mercado educacional. Dutra (2008) argumenta que a gestão por competências contribui para esse desenvolvimento ao alinhar as competências dos colaboradores com os objectivos estratégicos da instituição, garantindo que todos os membros da organização estejam trabalhando em direção a metas comuns.

A gestão por competências, ao assegurar que as competências dos colaboradores estão alinhadas com as necessidades institucionais, também ajuda a instituição a responder de maneira mais eficaz aos desafios e oportunidades do ambiente educacional. Como Langa (2020) observa, em contextos como o de Moçambique, onde as instituições de ensino superior enfrentam desafios únicos, a gestão por competências pode ser a chave para garantir que a instituição permaneça resiliente e capaz de cumprir sua missão educacional.

2.4. Percepções dos Colaboradores sobre a Gestão por Competências como uma abordagem estratégica

As percepções dos colaboradores em relação à gestão por competências desempenham um papel crucial no sucesso da sua implementação em qualquer organização, especialmente em instituições de ensino superior. Entender como os colaboradores percebem essa abordagem permite identificar barreiras e oportunidades para alinhar suas capacidades com os objectivos organizacionais, garantindo assim uma implementação mais eficaz e sustentável. A gestão por competências é frequentemente vista pelos colaboradores como uma abordagem que pode tanto facilitar quanto complicar suas actividades diárias.

Quando os colaboradores percebem que essa gestão é uma ferramenta que facilita o desenvolvimento de suas capacidades e o alinhamento de suas habilidades com os objectivos institucionais, a aceitação é geralmente mais positiva. Oliveira e Sousa (2018) destacam que, em instituições de ensino superior, os colaboradores que reconhecem a relevância das competências para o desempenho eficaz tendem a apoiar a implementação dessa gestão, pois entendem que ela contribui para o sucesso tanto individual quanto institucional.

Por outro lado, quando a gestão por competências é percebida como uma imposição, sem clareza nos critérios e sem apoio suficiente para o desenvolvimento das competências necessárias, a resistência pode ser significativa. Matos e Silva (2021) observam que, em alguns casos, os colaboradores podem ver essa gestão como um conjunto de exigências adicionais que não levam em consideração suas realidades profissionais e pessoais, o que pode gerar desmotivação e frustração.

As percepções dos colaboradores sobre a gestão por competências também afetam diretamente sua motivação e satisfação no trabalho. Segundo Pereira (2020), quando os colaboradores percebem que a gestão por competências é utilizada de forma justa e que oferece oportunidades reais de desenvolvimento profissional, há uma tendência a maior engajamento e satisfação no trabalho. Isso se deve ao fato de que os colaboradores sentem que estão sendo valorizados por suas habilidades e que a organização está investindo em seu crescimento profissional.

No entanto, a percepção de uma gestão por competências mal implementada, onde as expectativas não são claramente comunicadas e as oportunidades de desenvolvimento são limitadas, pode ter o efeito oposto. Ogunyomi e Bruning (2023) apontam que, em instituições onde a gestão por competências não é adequadamente integrada aos processos organizacionais, os colaboradores podem sentir-se desvalorizados e menos propensos a se engajar ativamente nas atividades da instituição.

As percepções sobre a gestão por competências podem variar significativamente entre diferentes grupos de colaboradores, como docentes, técnicos administrativos e gestores. Ferreira (2021) destaca que os docentes podem perceber essa gestão como uma oportunidade para aprimorar suas práticas pedagógicas e melhor contribuir para os objetivos educacionais da instituição.

Já o pessoal técnico-administrativo pode focar mais nos aspectos operacionais e na melhoria da eficiência dos processos, enquanto os gestores podem ver essa gestão como uma ferramenta para alinhar as operações diárias com a estratégia de longo prazo da instituição. Essa diversidade de percepções requer que a implementação da gestão por competências seja adaptada às necessidades e expectativas específicas de cada grupo. Dutra (2008) sugere que uma abordagem personalizada, que considere as particularidades de cada grupo dentro da instituição, pode melhorar significativamente a aceitação e a eficácia dessa gestão.

Por fim, é importante destacar que as percepções dos colaboradores sobre a gestão por competências também influenciam como eles veem seu papel no desenvolvimento da instituição. Langa (2020) observa que, em instituições de ensino superior em Moçambique, os colaboradores que percebem a gestão por competências como um motor para o desenvolvimento institucional estão mais propensos a se envolver ativamente em iniciativas que visem a inovação e a melhoria contínua. Isso cria um ciclo virtuoso onde a gestão por competências não apenas alinha as capacidades dos colaboradores com os objectivos organizacionais, mas também estimula uma cultura de desenvolvimento e inovação dentro da instituição.

2.5. Antecedentes: Estudos Empíricos e Modelos de Gestão por Competências em Diferentes Contextos

O estudo da gestão por competências varia consideravelmente entre diferentes regiões do mundo. Na África, por exemplo, Ogunyomi e Bruning (2023) investigaram a aplicação dessa abordagem em universidades nigerianas, concluindo que, quando adaptada às realidades locais, a gestão por competências pode melhorar significativamente o desempenho organizacional. Essa pesquisa é particularmente relevante para o contexto moçambicano, onde estudos similares ainda são escassos.

Vários modelos teóricos de gestão por competências foram propostos ao longo dos anos. O modelo de Spencer e Spencer (1993) permanece amplamente utilizado devido à sua abordagem abrangente, que inclui tanto competências técnicas quanto comportamentais. Dutra (2008), por outro lado, propõe um modelo integrado que enfatiza o alinhamento entre a estratégia organizacional e as competências dos colaboradores. Este modelo tem sido particularmente eficaz em organizações que enfrentam ambientes altamente dinâmicos e competitivos.

A revisão da literatura revelou várias lacunas que necessitam de mais investigação. Em particular, há uma escassez de estudos que examinam as percepções dos colaboradores sobre a gestão por competências em contextos africanos, como Moçambique. Além disso, a literatura existente tende a focar mais nas teorias e menos na aplicação prática e nos resultados empíricos. Portanto, questões como "Quais são as percepções dos colaboradores sobre a gestão por competências na ESCIDE?" e "Como essas percepções influenciam a eficácia dessa gestão?" permanecem em aberto e justificam a condução do presente estudo.

A presente pesquisa pretende preencher as lacunas identificadas na literatura ao explorar as percepções dos colaboradores da ESCIDE sobre a gestão por competências. Baseando-se nos estudos revisados, a pesquisa propõe investigar como essas percepções influenciam a implementação e a eficácia dessa abordagem na instituição. Essa investigação fornecerá insights valiosos que poderão contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão por competências não apenas na ESCIDE, mas potencialmente em outras instituições de ensino superior em Moçambique.

Conclusões do Capítulo 1

Em conclusão, a revisão da literatura mostrou que a gestão por competências é uma abordagem valiosa para melhorar a eficácia organizacional e o desenvolvimento profissional em instituições de ensino superior. No entanto, para ser bem-sucedida, essa abordagem deve ser adaptada às realidades locais e acompanhada de um processo de implementação claro e bem estruturado. As lacunas identificadas na literatura indicam a necessidade de mais estudos empíricos no contexto africano, particularmente em Moçambique, o que justifica a relevância da pesquisa atual.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada na pesquisa sobre as percepções dos colaboradores da ESCIDE a respeito da gestão por competências. A metodologia é delineada de forma a garantir que a coleta e a análise dos dados sejam conduzidas de maneira rigorosa, permitindo a obtenção de resultados confiáveis e válidos que possam responder à questão principal da investigação. A escolha dos métodos e técnicas aqui descritos é fundamentada na natureza do problema de pesquisa, nos objetivos propostos e nas características específicas do contexto investigado.

1.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza mista, combinando abordagens quantitativas e qualitativas para obter uma visão abrangente das percepções dos colaboradores sobre a gestão por competências na ESCIDE. A combinação de métodos quantitativos e qualitativos é comumente usada para enriquecer a compreensão dos fenômenos complexos, permitindo a triangulação dos dados (Creswell & Clark, 2017).

Por seu enfoque, a pesquisa possui um caráter exploratório e descritivo, categorias frequentemente empregadas para entender percepções e atitudes em contextos específicos (Yin, 2018).. A natureza exploratória é justificada pela necessidade de investigar um tema relativamente novo no contexto da ESCIDE, enquanto a abordagem descritiva se concentra em detalhar as percepções dos colaboradores sobre a gestão por competências e identificar possíveis relações entre essas percepções e outros fatores organizacionais.

1.2. Métodos

Os métodos empregados na pesquisa incluem a aplicação de questionários e entrevistas em profundidade. Ambos os instrumentos foram adaptados de modelos validados previamente em outras pesquisas, ajustando-os para o contexto específico da ESCIDE:

Questionário: Foi adaptado a partir do instrumento desenvolvido por Spencer e Spencer (1993), amplamente utilizado em estudos de gestão por competências. As questões foram modificadas para refletir o ambiente e as particularidades da ESCIDE, mantendo a estrutura original que permite a captura de percepções sobre competências específicas e sua aplicação no contexto educacional.

Entrevistas em Profundidade: O roteiro das entrevistas foi adaptado do guia de entrevistas semi-estruturadas proposto por Kvale e Brinkmann (2015), que fornece um

quadro flexível para explorar percepções e experiências relacionadas à gestão por competências. As perguntas foram customizadas para captar as nuances específicas da ESCIDE, garantindo a relevância das respostas obtidas.

3.3. População e Amostra

2.5.1. População

A população-alvo é composta por 64 colaboradores da ESCIDE, incluindo 33 membros do corpo técnico-administrativo (CTA) e 31 docentes. Esta população foi escolhida por representar os principais grupos de colaboradores que participam diretamente da implementação e vivência da gestão por competências na instituição.

2.5.2. Tipo de Amostragem

O tipo de amostragem utilizado foi o estratificado, que é recomendado para garantir a representatividade dos diferentes subgrupos dentro da população de estudo. Essa técnica permite uma divisão da população em estratos homogêneos, garantindo que as diversas perspectivas presentes entre os colaboradores sejam devidamente representadas na amostra (Bryman, 2016).

2.5.3. Seleção da Amostra

A amostra foi composta por 23 colaboradores (35.9%), selecionados proporcionalmente a partir dos dois estratos principais (CTA e docentes). A escolha desse número visa na necessidade de garantir a diversidade de perspectivas e a profundidade das respostas, maximizando a validade e a confiabilidade dos resultados, conforme sugerido por Patton (2015) para amostras qualitativas.

2.5.4. Critérios de Inclusão e Exclusão

Foram incluídos na pesquisa colaboradores com pelo menos um ano de experiência na ESCIDE, diretamente envolvidos na aplicação ou vivência das políticas de gestão por competências. Foram excluídos da pesquisa colaboradores que (a) estão em período de licença prolongada ou afastamento, e (b) têm menos de um ano de experiência na ESCIDE, uma vez que sua percepção sobre a gestão por competências pode não estar

2.6. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Os instrumentos de coleta de dados foram cuidadosamente adaptados de versões validadas anteriormente, assegurando a relevância e a precisão na captação das percepções:

Questionário: Adaptado do modelo de Spencer e Spencer (1993), o questionário foi revisado para incluir questões específicas ao contexto da ESCIDE, preservando a validade do instrumento original. Inclui perguntas fechadas para quantificar percepções e abertas para explorar nuances nas respostas.

Entrevistas em Profundidade: Baseadas no guia de entrevistas de Kvale e Brinkmann (2015), as entrevistas semi-estruturadas foram ajustadas para abordar questões pertinentes à gestão por competências na ESCIDE. Esse instrumento permite flexibilidade na exploração de temas emergentes durante as entrevistas.

2.7. Processamento de Colecta de Dados

A colecta de dados ocorreu em duas fases:

Aplicação dos Questionários: Os questionários foram distribuídos digitalmente e em formato impresso, conforme a preferência dos participantes. Este processo foi conduzido ao longo de três semanas, proporcionando tempo adequado para a participação de todos os selecionados.

Condução das Entrevistas: As entrevistas foram realizadas após a análise inicial dos questionários, permitindo que as respostas obtidas no questionário informassem a seleção de entrevistados e a formulação de perguntas mais específicas. As entrevistas foram realizadas a dois especialistas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) da ESCIDE em locais privados para garantir a confidencialidade e conforto dos participantes.

2.8. Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram tratados e analisados conforme a natureza dos mesmos:

Dados Quantitativos: Os dados provenientes dos questionários foram analisados utilizando estatísticas descritivas e inferenciais. Foram calculadas frequências, médias e desvios-padrão para as variáveis de interesse, e foram realizados testes estatísticos para identificar associações significativas entre variáveis (Field, 2018).

Dados Qualitativos: As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo, com codificação temática baseada no método de Braun e Clarke (2006). Este método é adequado para identificar temas emergentes que refletem as percepções e experiências dos participantes.

2.9. Considerações Éticas

As considerações éticas foram observadas rigorosamente em todas as etapas da pesquisa:

Consentimento Informado: Os participantes foram informados sobre os objetivos, métodos e uso dos dados coletados, e seu consentimento foi formalizado por escrito.

Anonimato e Confidencialidade: Todos os dados foram anonimizados, e os resultados foram apresentados de forma agregada para proteger a identidade dos participantes.

Neutralidade e Imparcialidade: Foram implementadas práticas para minimizar vieses durante a coleta e análise dos dados, garantindo que as percepções dos colaboradores fossem representadas de maneira justa e objectiva.

2.10. Limitações Metodológicas

Embora a pesquisa tenha sido planejada com rigor, algumas limitações metodológicas devem ser reconhecidas:

Tamanho da Amostra: Embora a amostra tenha sido cuidadosamente selecionada, o tamanho relativamente pequeno pode limitar a generalização dos resultados para outras instituições, conforme discutido por Maxwell (2013) em relação à pesquisa qualitativa.

Subjectividade nas Respostas: A natureza qualitativa das entrevistas pode introduzir subjectividade nas respostas dos participantes, o que pode influenciar a interpretação dos dados (Silverman, 2016).

Disponibilidade dos Colaboradores: A disponibilidade dos colaboradores para participar nas entrevistas pode ter afetado a representatividade das percepções capturadas, uma limitação comum em pesquisas baseadas em entrevistas (Kvale & Brinkmann, 2015).

2.11. Contexto e Cenário da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na Escola Superior de Ciências do Desporto (ESCIDE), uma instituição que desempenha um papel central na formação de profissionais especializados nas ciências do desporto em Moçambique. A ESCIDE, parte da Universidade Eduardo

Mondlane (UEM), segue a Filosofia de Formação baseada na estratégia de Ensino Centrado no Estudante, priorizando métodos activos de aprendizagem e uma abordagem curricular focada em competências. Isso reflete a necessidade de preparar os estudantes não apenas para as demandas técnicas do mercado desportivo, mas também como agentes transformadores em contextos sociais e culturais complexos.

A formação na ESCIDE é estruturada para desenvolver competências específicas e transversais, como a capacidade de resolver problemas, o espírito crítico, a liderança, a adaptação à mudança, e a comunicação eficaz. Além disso, a formação dos estudantes inclui estágios pré-profissionais, que conectam os aprendizados académicos com os desafios reais enfrentados no mundo do trabalho desportivo em Moçambique. Esta filosofia visa formar profissionais capazes de promover a prática desportiva como meio de saúde, bem-estar e desenvolvimento social, além de gerar oportunidades de empreendedorismo no desporto.

O contexto de Moçambique apresenta desafios específicos no desenvolvimento do desporto, como a falta de infraestruturas adequadas, escassos recursos financeiros e a necessidade de maior investimento em políticas desportivas inclusivas. Nesse cenário, o desporto é visto como uma ferramenta estratégica não só para o progresso físico e educacional, mas também para a promoção da coesão social, combate à exclusão e estímulo ao desenvolvimento juvenil. A ESCIDE, ao seguir sua filosofia formativa, visa preparar os seus graduados para enfrentar essas questões, tornando-os capazes de liderar iniciativas desportivas que impactem positivamente a sociedade moçambicana.

Por isso, o estudo realizado na ESCIDE sobre a gestão por competências insere-se num contexto em que a formação de profissionais com capacidades técnicas e comportamentais é vital para o desenvolvimento do sector desportivo nacional. O alinhamento entre a formação académica e as necessidades sociais e económicas do país é fundamental para garantir que o desporto continue a ser um pilar importante para a transformação e inclusão social em Moçambique.

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os principais achados da pesquisa sobre as percepções dos colaboradores da ESCIDE acerca da gestão por competências. O objetivo central é discutir como os resultados obtidos refletem os fundamentos teóricos revisados e a literatura existente sobre gestão por competências em instituições de ensino superior. Esse processo permitirá uma análise crítica dos dados, relacionando as percepções dos colaboradores com os princípios e práticas da gestão por competências, bem como com os desafios e benefícios dessa abordagem na ESCIDE.

Os resultados quantitativos e qualitativos serão discutidos em conjunto, utilizando estatísticas descritivas e inferenciais para apresentar dados sobre as percepções gerais dos colaboradores, complementadas por insights qualitativos extraídos das entrevistas.

4.1. Apresentação dos resultados

Resultados Quantitativos

4.1.1. Análise Descritiva

Os dados quantitativos foram colectados por meio de questionários aplicados a 23 colaboradores da ESCIDE, sendo 43,48% docentes e 56,52% membros do Corpo Técnico-Administrativo (CTA). A distribuição dos participantes quanto à faixa etária revelou que a maioria (39,13%) está entre 40 e 49 anos, conforme ilustrado no Gráfico 1.

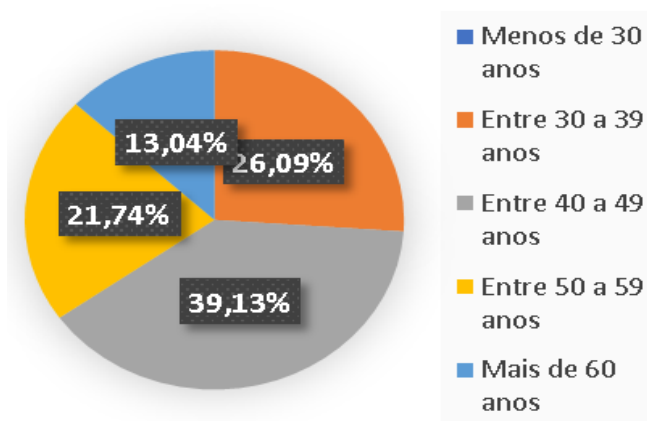


Gráfico 1. Idade dos colaboradores

Fonte: Autora

A análise demográfica também indicou que 56,52% dos colaboradores possuem nível acadêmico de mestrado ou superior (Gráfico 2), o que sugere um corpo profissional

altamente qualificado, factor importante para o sucesso de um sistema de gestão por competências.

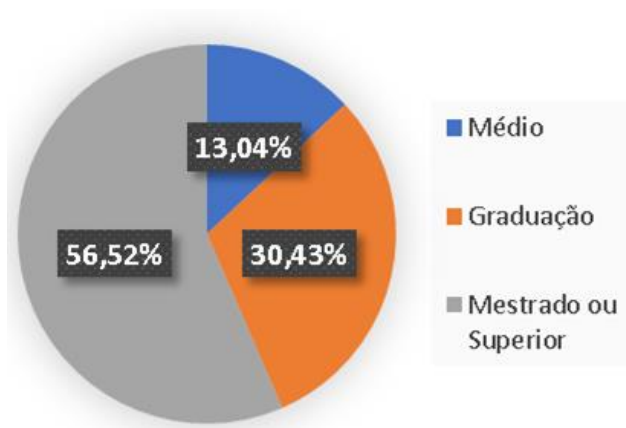


Gráfico 2. Nível Académico dos colaboradores

Fonte: Autora

4.1.2 Compreensão e Implementação da Gestão por Competências

A maioria dos colaboradores, 78,26%, afirmou compreender claramente o conceito de gestão por competências, conforme mostrado no Gráfico 3. Esse entendimento é crucial, pois a clareza conceitual facilita a aceitação e o engajamento com a implementação da política.

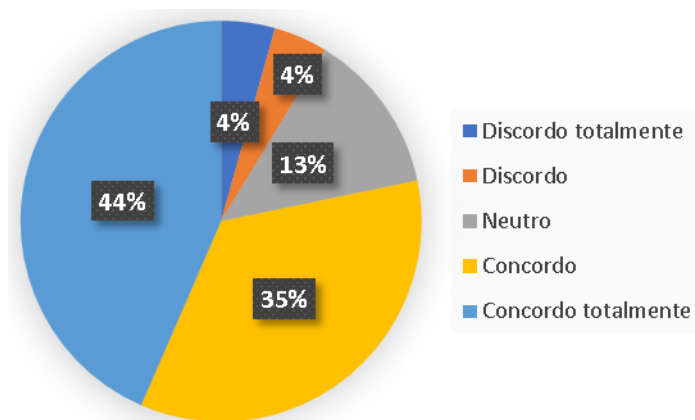


Gráfico 3. Compreendo claramente o conceito de gestão por competências.

Fonte: Autora

Apesar dessa compreensão, apenas 47,83% consideraram a implementação da gestão por competências eficaz, enquanto 39,13% mantiveram-se neutros (Gráfico 4). Esse dado sugere que, embora a teoria seja bem compreendida, há desafios práticos na aplicação,

possivelmente relacionados à infraestrutura e à cultura organizacional da ESCIDE, que necessitam de uma maior atenção.

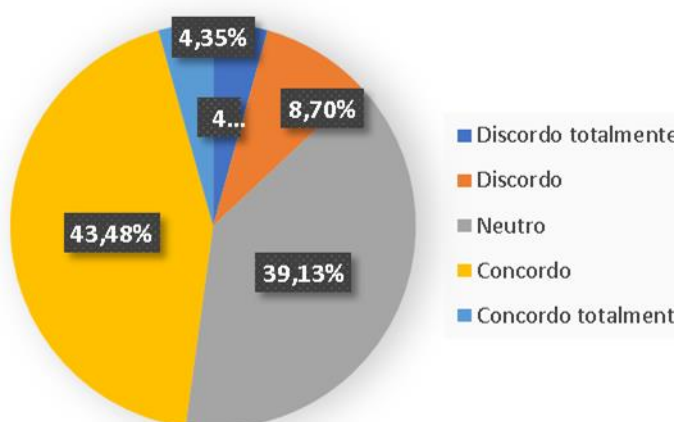


Gráfico 4. A implementação da gestão por competências na ESCIDE é eficaz

Fonte: Autora

Quanto à definição de competências, 73,92% dos colaboradores concordaram que as competências exigidas para suas funções estão bem definidas (Gráfico 5). Isso é um ponto positivo, ao indicar que a instituição tem clareza sobre o que espera de seus colaboradores.

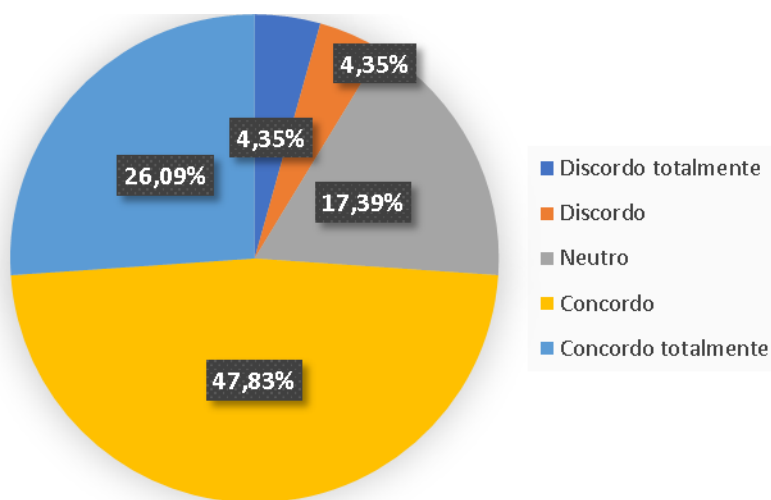


Gráfico 5. As competências exigidas para minha função estão bem definidas

Fonte: Autora

Por outro lado, 26,09% dos colaboradores permaneceram neutros sobre o recebimento de feedback regular (Gráfico 6), o que revela uma área de melhoria na comunicação e no acompanhamento do desempenho dos profissionais.

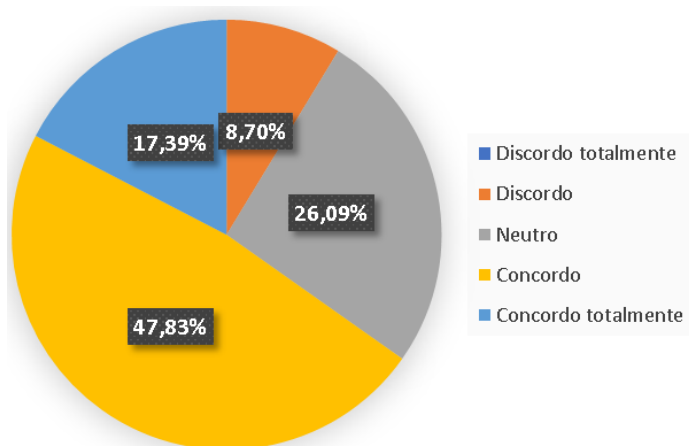


Gráfico 6. Recebo feedback regular sobre meu desempenho em relação as competências esperadas

Fonte: Autora

A gestão por competências foi vista como uma contribuição positiva para o desenvolvimento profissional por 86,95% dos colaboradores, dos quais 34,78% concordaram totalmente (Gráfico 7). Esse dado evidencia a percepção de que a abordagem tem potencial para impulsionar a capacitação e o crescimento dos colaboradores.

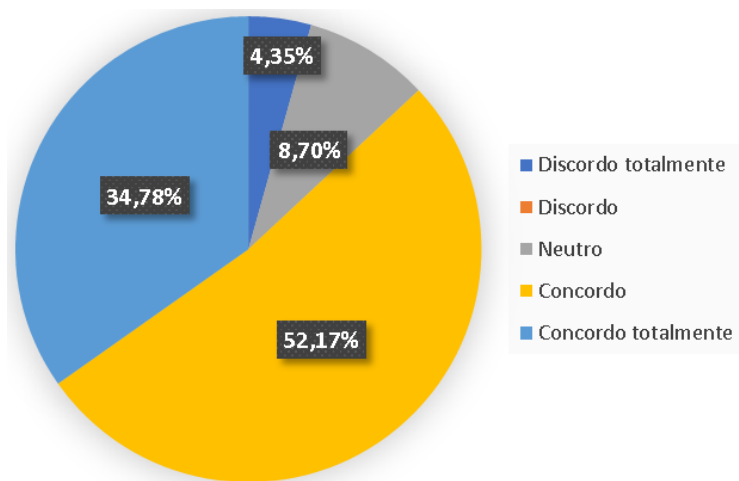


Gráfico 7. A gestão por competências contribui positivamente para meu desenvolvimento profissional

Fonte: Autora

Contudo, 60,87% dos colaboradores indicaram que as oportunidades de formação nem sempre estão alinhadas com as competências exigidas pela instituição (Gráfico 8). Isso

sugere a necessidade de aprimorar o planeamento e a oferta de formações, de modo a garantir que estejam directamente relacionadas às competências essenciais.

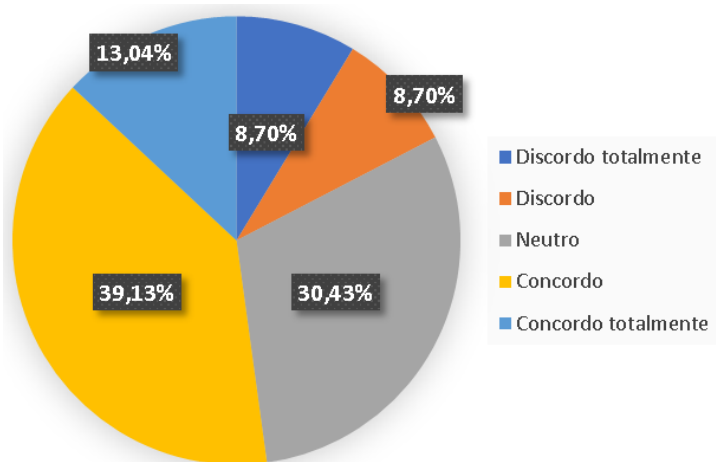


Gráfico 8. As oportunidades de formação oferecidas pela ESCIDE estão alinhadas com as competências requeridas

Fonte: Autora

Associações Significativas

Os testes estatísticos revelaram uma correlação moderada entre o tempo de serviço dos colaboradores e a percepção de eficácia da gestão por competências. Aqueles com mais tempo na instituição tendem a ter uma visão mais positiva sobre o sistema, indicando que a familiaridade com a abordagem pode ser um factor que favorece a aceitação.

Além disso, houve uma associação significativa entre a função dos colaboradores (docentes ou CTA) e suas percepções sobre a clareza do conceito de gestão por competências. Docentes, em geral, demonstraram maior clareza e compreensão do conceito, possivelmente devido à sua ligação directa com os processos educacionais.

4.1.2. Resultados Qualitativos

A análise qualitativa das entrevistas com os especialistas do Departamento de Recursos Humanos da ESCIDE revelou vários temas importantes relacionados à gestão por competências. Abaixo, estão os principais temas identificados e suas implicações.

1. **Benefícios da Gestão por Competências:** os especialistas identificaram benefícios claros na implementação da gestão por competências, com destaque para o alinhamento das competências dos colaboradores com os objectivos estratégicos da instituição e o desenvolvimento profissional mais direccionado. Um dos especialistas declarou:

"Os principais benefícios incluem o alinhamento das competências dos colaboradores com os objectivos estratégicos da instituição e o desenvolvimento profissional mais direccionado." (Especialista 1).

No entanto, ambos ressaltaram que esses benefícios não são universais entre todos os colaboradores. A aplicação consistente e a aceitação do sistema ainda variam de pessoa para pessoa.

2. Desafios na Implementação: A implementação da gestão por competências enfrenta desafios na ESCIDE, sendo o principal deles a resistência à mudança por parte de alguns colaboradores. Um dos entrevistados mencionou que a definição precisa das competências necessárias para cada função também representa uma dificuldade, especialmente devido à natureza dinâmica da instituição de ensino superior.

"Os principais desafios estão relacionados à resistência inicial à mudança por parte de alguns colaboradores." (Especialista 1).

"Há dificuldades na definição precisa das competências necessárias para cada função." (Especialista 2).

3. Impacto no Desempenho dos Colaboradores: O impacto percebido da gestão por competências no desempenho dos colaboradores foi, em geral, positivo. Ambos os especialistas observaram melhorias no engajamento e alinhamento dos colaboradores com os objectivos da instituição, embora alguns colaboradores não tenham sido tão influenciados pelo sistema.

"Observamos uma melhoria no desempenho geral, com colaboradores mais engajados." (Especialista 1).

"O impacto é variável. Enquanto alguns colaboradores demonstram melhorias significativas, outros parecem não ser tão influenciados." (Especialista 2).

4. Contribuição para a Retenção de Talentos: A gestão por competências foi vista como um factor que contribui para a retenção de talentos, principalmente ao proporcionar clareza nas oportunidades de desenvolvimento profissional. Contudo, os especialistas concordam que este não é o único factor determinante para a retenção, que também depende de outros aspectos, como a remuneração e o ambiente de trabalho.

"A gestão por competências aumenta nossa capacidade de reter talentos." (Especialista 1).

"Contribui, mas a retenção de talentos também depende de outros fatores." (Especialista 2).

5. Percepção dos Colaboradores: As percepções dos colaboradores em relação à gestão por competências variam. Alguns apreciam a clareza e as oportunidades de desenvolvimento, enquanto outros veem o sistema como uma camada burocrática adicional.

"A maioria dos colaboradores vê o sistema de forma positiva." (Especialista 1).

"As percepções são mistas; alguns o veem como mais uma camada burocrática." (Especialista 2).

6. Alinhamento com os Objectivos Estratégicos: Os especialistas destacaram que a gestão por competências está alinhada com os objectivos estratégicos da ESCIDE, graças às revisões periódicas e ao diálogo constante entre o departamento de RH e as lideranças acadêmicas.

"Realizamos revisões periódicas das competências definidas, alinhando-as com o planeamento estratégico." (Especialista 1).

4.1.3. Citações Ilustrativas

As seguintes citações ilustram os principais temas emergentes:

"A gestão por competências facilita a identificação de lacunas de competências e a criação de planos de carreira mais estruturados." (Especialista 2).

"Manter o sistema atualizado e relevante ao longo do tempo é um desafio contínuo." (Especialista 2).

"A gestão por competências oferece uma base sólida para processos de recrutamento e seleção mais assertivos." (Especialista 1).

Essas respostas qualitativas colaboram os resultados quantitativos, mostrando que, apesar dos desafios, a gestão por competências é vista como uma abordagem positiva e que pode melhorar a eficiência e o desenvolvimento profissional na ESCIDE.

Esses resultados serão aprofundados na próxima seção, onde discutiremos as implicações práticas para a gestão da ESCIDE e como a instituição pode enfrentar os desafios apontados para aprimorar o sistema de gestão por competências.

4.2. Discussão dos resultados

4.2.1. Interpretação dos Resultados

a) Conexão com a Literatura

Os resultados desta pesquisa sobre as percepções dos colaboradores da ESCIDE em relação à gestão por competências confirmam, em grande medida, o que a literatura sugere sobre os desafios e benefícios desta abordagem em instituições de ensino superior. Como discutido por autores como Spencer e Spencer (1993), a gestão por competências tem se destacado por sua capacidade de alinhar o desenvolvimento individual dos colaboradores com os objetivos estratégicos institucionais. Os colaboradores da ESCIDE reconheceram esse alinhamento como um benefício significativo, o que está de acordo com as teorias que enfatizam a importância de criar uma força de trabalho competente e alinhada às necessidades da organização.

No entanto, os resultados indicam que, embora os colaboradores compreendam o conceito de gestão por competências e reconheçam seu potencial, a implementação prática ainda encontra desafios. Este aspecto está em consonância com estudos anteriores, como o de Fleury e Fleury (2004), que destacam que a resistência à mudança é uma barreira comum na adoção de modelos de gestão por competências em instituições educacionais, especialmente aquelas com estruturas administrativas e culturais tradicionais.

Além disso, as percepções mistas sobre a eficácia da gestão por competências na ESCIDE (39,13% neutros e 47,83% concordam com a implementação) confirmam as dificuldades documentadas por Kvale e Brinkmann (2015) sobre a aplicação de sistemas complexos em instituições que carecem de infraestrutura adequada ou onde a cultura organizacional não promove a inovação. Esses achados também colaboram a pesquisa de Anastasiou e Alves (2015), que discute os desafios de adaptar a gestão por competências a contextos educacionais com recursos limitados.

b) Explicação dos Resultados

As percepções observadas sobre a gestão por competências na ESCIDE podem ser explicadas por uma série de fatores específicos ao contexto da instituição. Em primeiro lugar, a cultura organizacional da ESCIDE parece influenciar a forma como os colaboradores percebem e reagem à implementação desse sistema. Como indicado nas entrevistas, a resistência inicial à mudança e a necessidade de adaptação ao novo sistema de gestão são elementos críticos. A natureza relativamente recente da introdução da gestão

por competências na ESCIDE pode ter contribuído para a falta de clareza entre os colaboradores, especialmente no que diz respeito às competências específicas exigidas em suas funções.

Além disso, a infraestrutura disponível para apoiar a gestão por competências parece ser insuficiente para garantir uma implementação eficaz. A formação e o feedback contínuos, elementos centrais para o sucesso de qualquer sistema de gestão por competências (Fleury & Fleury, 2004), foram apontados como áreas que necessitam de melhorias na ESCIDE. A falta de oportunidades de formação alinhadas com as competências requeridas foi mencionada por 60,87% dos colaboradores, o que pode explicar parte da insatisfação observada.

Outro factor relevante é o perfil dos colaboradores da ESCIDE. Como a maioria dos respondentes tem mais de 10 anos de experiência (43,48%), isso pode influenciar suas expectativas sobre o sistema. Colaboradores mais experientes podem ter um nível de resistência maior a novas abordagens, enquanto aqueles com menos tempo de serviço tendem a ser mais receptivos a mudanças. A heterogeneidade nas percepções também pode refletir as diferentes necessidades e expectativas entre os docentes e o corpo técnico-administrativo (CTA).

4.2.2. Implicações dos Resultados

a) Para a ESCIDE

Os resultados desta pesquisa têm várias implicações importantes para a gestão e o desenvolvimento profissional na ESCIDE. Em primeiro lugar, as percepções mistas sobre a eficácia da gestão por competências indicam a necessidade de aprimorar a implementação dessa abordagem. Uma das principais áreas de melhoria sugerida pelos colaboradores é a formação contínua e o feedback mais frequente.

A ESCIDE pode se beneficiar ao investir em programas de desenvolvimento de competências alinhados às necessidades dos colaboradores, além de criar uma estrutura mais clara para fornecer feedback regular e construtivo. Além disso, a comunicação sobre o sistema de gestão por competências precisa ser aprimorada. Embora 78,26% dos colaboradores compreendam claramente o conceito de gestão por competências, a neutralidade significativa em relação à sua eficácia sugere que a implementação não foi completamente entendida ou aceita por todos os colaboradores. A ESCIDE deve investir em estratégias de comunicação eficazes para aumentar a conscientização sobre os

benefícios da gestão por competências e como ela pode melhorar o desempenho individual e institucional.

Outro aspecto importante é a integração da gestão por competências com outros sistemas de gestão de desempenho e planeamento de carreira. Os especialistas entrevistados sugeriram a criação de um programa de mentoria baseado em competências, o que poderia ajudar a preencher as lacunas observadas na formação e feedback, além de promover uma cultura de aprendizado contínuo.

b) Para o Contexto Moçambicano

As implicações deste estudo também podem ser ampliadas para outras instituições de ensino superior em Moçambique. O contexto educacional moçambicano, caracterizado por recursos limitados e desafios administrativos, compartilha muitos dos problemas observados na ESCIDE. A resistência à mudança e a falta de infraestrutura para apoiar a gestão por competências são obstáculos comuns em muitas instituições, conforme discutido na literatura.

No entanto, a implementação eficaz da gestão por competências tem o potencial de melhorar significativamente o desempenho institucional e o desenvolvimento profissional em Moçambique. Instituições que conseguirem alinhar as competências dos colaboradores com suas metas estratégicas poderão se destacar em um ambiente educacional cada vez mais competitivo. Assim, as lições aprendidas com a experiência da ESCIDE podem servir de base para outras instituições que desejam adotar a gestão por competências.

4.2.3. Considerações Finais

Os principais resultados achados indicam que, embora a maioria dos colaboradores compreenda o conceito de gestão por competências e reconheça seu potencial para alinhar as competências individuais com os objectivos estratégicos da instituição, a implementação prática ainda enfrenta obstáculos significativos. Entre os desafios mais destacados estão a resistência à mudança, a falta de clareza em relação às competências específicas exigidas para cada função e a insuficiência de feedback contínuo e formação adequada.

O estudo revelou que a maioria dos colaboradores reconhece que a gestão por competências contribui positivamente para o seu desenvolvimento profissional e para a melhoria dos serviços prestados pela ESCIDE. No entanto, as percepções sobre a eficácia

dessa abordagem variam, com uma parte dos colaboradores mostrando neutralidade ou incerteza quanto à aplicação do sistema na instituição.

As implicações dos resultados para a ESCIDE são claras. Para que a gestão por competências se consolide como uma ferramenta eficaz de desenvolvimento profissional, é necessário aprimorar a comunicação interna, fortalecer os programas de formação alinhados às competências requeridas e garantir um feedback mais frequente e direcionado. Além disso, é essencial promover uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adesão às novas práticas de gestão

CAPÍTULO 5.: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

4.3. CONCLUSÕES GERAIS

Com base nos resultados obtidos e na discussão apresentada, chegamos às seguintes conclusões gerais:

A pesquisa confirmou que os fundamentos teóricos que sustentam a gestão por competências, são amplamente reconhecidos como importante para o desenvolvimento organizacional. No entanto, a implementação prática nas IES ainda enfrenta desafios relacionados à resistência à mudança e à definição clara de competências para cada função.

A pesquisa revelou que, embora a maioria dos colaboradores valorize as competências exigidas para suas funções e receba feedback regular, a implementação da gestão por competências na ESCIDE é vista como insuficiente por muitos. Foi identificado um desalinhamento entre as oportunidades de formação e as competências exigidas, sugerindo a necessidade de aprimorar o sistema de gestão para que ele possa efectivamente apoiar o desenvolvimento contínuo.

As percepções sobre a gestão por competências variam entre os diferentes grupos de colaboradores. Docentes e membros do CTA apresentam visões distintas, sendo que os colaboradores mais experientes tendem a ter uma visão mais positiva. No entanto, foi constatado que, para ambos os grupos, a gestão por competências contribui para o desenvolvimento profissional, embora a sua eficácia seja percebida de forma mista. Melhorias na comunicação interna e na estrutura de feedback podem ajudar a alinhar melhor essas percepções.

4.4. RECOMENDAÇÕES

Considerando os resultados obtidos, sugerem-se as seguintes recomendações:

Realizar estudos longitudinais sobre a eficácia da gestão por competências, medindo o impacto em termos de desenvolvimento profissional, desempenho e retenção de talentos, a fim de avaliar melhor a evolução e os resultados dessa abordagem.

Explorar o papel da formação contínua e do feedback, a análise de como essas variáveis impactam a satisfação profissional e o alinhamento com os objectivos institucionais pode fornecer insights valiosos para a melhoria do sistema de gestão por competências.

Analisar a gestão por competências em outros contextos institucionais para enriquecer a compreensão dos desafios e benefícios da gestão por competências, seria recomendável realizar pesquisas comparativas com outras instituições de ensino superior em Moçambique. Essa comparação pode ajudar a identificar práticas que sejam transferíveis e adaptar o modelo para diferentes realidades organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Chilundo, A. (2019). Desafios e oportunidades no ensino superior em Moçambique. *Revista Moçambicana de Educação*, 15(2), 45-60.
- Costa, A. (2022). Aplicação da gestão por competências em instituições de ensino superior: Uma análise crítica. *Revista de Gestão Educacional*, 14(3), 45-67.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.)*. Sage.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management (17th ed.)*. Pearson.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method (4th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Dutra, J. S. (2008). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna (3ª ed.)*. Editora Atlas.
- Ferreira, R. (2021). Impacto da gestão por competências no desenvolvimento profissional dos colaboradores: Estudo de caso em uma universidade pública. *Revista Brasileira de Educação Superior*, 19(1), 87-102.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5th ed.)*. SAGE Publications.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(esp), 183-196.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(esp), 183-196.

Flick, U. (2023). *Introducing research methodology: Thinking your way through your research project* (4th ed.). Sage.

Hammersley, M., & Traianou, A. (2012). *Ethics in qualitative research: Controversies and contexts*. SAGE Publications.

Israel, M. (2021). *Research ethics and integrity for social scientists: Beyond regulatory compliance* (3rd ed.). Sage.

Kumar, R. (2022). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (6th ed.). Sage.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.

Langa, P. V. (2020). *Higher education in Portuguese speaking African countries*. Springer.

Langa, P. V. (2020). *Higher education in Portuguese speaking African countries*. Springer.

Matos, F., & Silva, R. (2021). Gestão por competências no ensino superior moçambicano: Desafios e perspectivas. *Revista Africana de Gestão Educacional*, 8(3), 112-128.

Matos, F., & Silva, R. (2021). Gestão por competências no ensino superior moçambicano: Desafios e perspectivas. *Revista Africana de Gestão Educacional*, 8(3), 112-128.

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Nhabomba, H. M. (2020). *Eficiência e eficácia na gestão de instituições de ensino superior em Moçambique*. Maputo: Editora Universitária.

Ogunyomi, P., & Bruning, N. S. (2023). Human resource management practices and organizational performance in Nigerian universities. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 1021-1046.

- Oliveira, A., & Sousa, M. (2018). Motivação e produtividade no ensino superior: A gestão por competências como estratégia. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 8(2), 56-73.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pereira, J. (2020). Desafios na implementação da gestão por competências em instituições de ensino superior: Uma revisão de literatura. *Revista Lusófona de Educação*.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Sant'Anna, A. S., & Zarifian, P. (2014). *Gestão por competências nas organizações*. Editora Atlas.
- Silverman, D. (2016). *Qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2016). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill Education.
- Wiles, R. (2013). *What are qualitative research ethics?* Bloomsbury Academic.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. Editora Atlas.

ANEXOS

ANEXO 1. QUESTIONÁRIO PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



Escola Superior de Ciências do Desporto

INTRODUÇÃO

Prezado(a) colaborador(a),

Este questionário faz parte de uma investigação sobre as percepções dos colaboradores acerca da gestão por competências na Escola Superior de Ciências do Desporto (ESCIDE). Sua participação é fundamental para compreender melhor como esta abordagem é percebida e implementada nesta instituição. As respostas são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins académicos.

Instruções: Por favor, assinale com um **X** a opção que melhor representa sua opinião para cada afirmação.

1. INFORMAÇÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

1.1.Idade: Menos de 30 anos 30-39 anos 40-49 anos 50-59 anos 60 anos ou mais

1.2.Sexo: Masculino Feminino

1.3.Nível de Instrução: Ensino Médio Graduação Mestrado ou superior

1.4.Função na ESCIDE: Docente Administrativo Directivo

1.5.Tempo de serviço na ESCIDE: 0-5 anos 6-10 anos Mais de 11 anos

2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Por favor, indique seu nível de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
------------	---------------------	----------	--------	----------	---------------------

1. Compreendo claramente o conceito de gestão por competências.					
2. A implementação da gestão por competências na ESCIDE é eficaz.					
3. As competências exigidas para minha função estão bem definidas.					
4. Recebo feedback regular sobre meu desempenho em relação às competências esperadas.					
5. A gestão por competências contribui positivamente para meu desenvolvimento profissional.					
6. As oportunidades de formação oferecidas pela ESCIDE estão alinhadas com as competências requeridas.					
7. O sistema de avaliação de desempenho está bem integrado à gestão por competências.					
8. A gestão por competências melhora a qualidade do ensino e dos serviços da ESCIDE.					
9. Sinto-me motivado(a) a desenvolver as competências valorizadas pela ESCIDE.					

10. A gestão por competências é aplicada de forma justa e transparente.					
---	--	--	--	--	--

3. CONCLUSÃO E AGRADECIMENTO

Agradecemos sinceramente sua participação nesta pesquisa. Suas respostas são valiosas para aprimorarmos a gestão por competências em nossa instituição. Os resultados desta investigação serão utilizados para propor melhorias e serão compartilhados de forma agregada com todos os colaboradores.

Muito obrigado pelo seu tempo e pela sua valiosa contribuição

ANEXO 2. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Total de sujeitos: 23

1.1. SECÇÃO 1: INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Tabela 1: Idade

Faixa Etária	Quantidade	Porcentagem (%)
Menos de 30 anos	0	0.00
30-39 anos	6	26.09
40-49 anos	9	39.13
50-59 anos	5	21.74
Mais de 60 anos	3	13.04
Total	23	100

Tabela 2: Sexo

Sexo	Quantidade	Porcentagem (%)
Masculino	14	60.87
Feminino	9	39.13
Total	23	100

Tabela 3: Nível Acadêmico

Nível Acadêmico	Quantidade	Porcentagem (%)
Médio	3	13.04
Graduação	7	30.43
Mestrado ou Superior	13	56.52

Total	23	100
--------------	----	-----

Tabela 4: Função

Função	Quantidade	Porcentagem (%)
Docente	10	43.48
CTA	13	56.52
Total	23	100

Tabela 5: Tempo de Serviço

Tempo de Serviço	Quantidade	Porcentagem (%)
0-5 anos	7	30.43
6-10 anos	6	26.09
Mais de 10 anos	10	43.48
Total	23	100

1.2. SECÇÃO 2: QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Tabela 6: Compreendo claramente o conceito de gestão por competências

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	1	4.35
Discordo	1	4.35
Neutro	3	13.04
Concordo	8	34.78
Concordo totalmente	10	43.48

Total	23	100
--------------	----	-----

Tabela 7: A implementação da gestão por competências na ESCIDE é eficaz

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	1	4.35
Discordo	2	8.70
Neutro	9	39.13
Concordo	10	43.48
Concordo totalmente	1	4.35
Total	23	100

Tabela 8: As competências exigidas para minha função estão bem definidas

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	1	4.35
Discordo	1	4.35
Neutro	4	17.39
Concordo	11	47.83
Concordo totalmente	6	26.09
Total	23	100

Tabela 9: Recebo feedback regular sobre meu desempenho

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	0	0.00
Discordo	2	8.70

Neutro	6	26.09
Concordo	11	47.83
Concordo totalmente	4	17.39
Total	23	100

Tabela 10: A gestão por competências contribui positivamente para meu desenvolvimento profissional

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	1	4.35
Discordo	0	0.00
Neutro	2	8.70
Concordo	12	52.17
Concordo totalmente	8	34.78
Total	23	100

Tabela 11: As oportunidades de formação oferecidas estão alinhadas com as competências requeridas

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	2	8.70
Discordo	2	8.70
Neutro	7	30.43
Concordo	9	39.13
Concordo totalmente	3	13.04

Total	23	100
--------------	----	-----

Tabela 12: O sistema de avaliação de desempenho está bem integrado à gestão por competências

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	1	4.35
Discordo	4	17.39
Neutro	6	26.09
Concordo	8	34.78
Concordo totalmente	4	17.39
Total	23	100

Tabela 13: A gestão por competências melhora a qualidade do ensino e dos serviços da ESCIDE

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	1	4.35
Discordo	1	4.35
Neutro	5	21.74
Concordo	10	43.48
Concordo totalmente	6	26.09
Total	23	100

Tabela 14: Sinto-me motivado(a) a desenvolver as competências valorizadas pela ESCIDE

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
-----------------	-------------------	------------------------

Discordo totalmente	1	4.35
Discordo	2	8.70
Neutro	5	21.74
Concordo	12	52.17
Concordo totalmente	3	13.04
Total	23	100

Tabela 15: A gestão por competências é aplicada de forma justa e transparente

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	1	4.35
Discordo	2	8.70
Neutro	8	34.78
Concordo	12	52.17
Concordo totalmente	0	0.00
Total	23	100

ANEXO 3. ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO DESPORTO



Escola Superior de Ciências do Desporto

1. Introdução

Caro(a) especialista,

Esta entrevista faz parte de uma investigação científica que visa explorar as percepções dos colaboradores da Escola Superior de Ciências do Desporto (ESCIDE) em relação à gestão por competências. O objectivo é entender as fortalezas e debilidades dessa abordagem, além de identificar sugestões para aprimoramento. A sua experiência e conhecimento são fundamentais para aprofundar a compreensão deste tema.

As respostas fornecidas serão tratadas com confidencialidade, e os resultados serão utilizados apenas para fins académicos.

Agradecemos pela sua disponibilidade e colaboração.

2. Perguntas da Entrevista

2.1. Na sua opinião, quais são os principais benefícios da gestão por competências na ESCIDE?

2.2. Quais desafios ou dificuldades você encontra na implementação da gestão por competências na ESCIDE?

2.3. Como você avalia o impacto da gestão por competências no desempenho dos colaboradores da ESCIDE?

2.4. Você acredita que a gestão por competências contribui para a retenção de talentos na ESCIDE?

2.5. Na sua experiência, como os colaboradores percebem a gestão por competências na ESCIDE?

2.6. Como você assegura que a gestão por competências está alinhada com os objectivos estratégicos da ESCIDE?

2.7. Existem aspectos da gestão por competências que você acredita serem únicos ou específicos à cultura organizacional da ESCIDE?

2.8. Quais práticas ou estratégias você sugere para melhorar a eficácia da gestão por competências na ESCIDE?

2.9. Na sua opinião, qual é o futuro da gestão por competências na ESCIDE? Quais mudanças ou evoluções você antevê?

3. Conclusão

Muito obrigado por partilhar o seu tempo e insights valiosos. As informações que você forneceu serão fundamentais para a investigação e contribuirão significativamente para o aprimoramento das práticas de gestão por competências na ESCIDE.