ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

A FLEXIBILIDADE LABORAL COMO PRÁTICA DE GESTÃO
ESTUDO DE CASO

Por António Luís Dionísio

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Recursos Humanos sob a orientação do Professor Doutor Renato Lopes da Costa

Santarém

2016

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Renato Lopes, apresentada ao Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém para obtenção do grau de Mestre em Gestão Recursos Humanos cujo título é a Flexibilidade Laboral como Prática de Gestão, conforme o Despacho n.º 217 da DGES, publicado na 2.ª Série do Diário da República, em 9 novembro de 2010.

Dedicatória

À minha avó, pelo exemplo de coragem e força na capacidade de sobrevivência que sempre me soube transmitir – és única!

Agradecimentos

Há minha família, que me permitiu a concretização de um objetivo e de ser a prova viva de que nunca é tarde para se ir atrás dos sonhos.

A todos os Professores os conhecimentos que me foram transmitindo com espirito, colaboração, disponibilidade e muito sentido prático, proporcionaram discussões de trabalho muito interessantes e enriquecedoras à minha vida.

Aos meus amigos que sempre estiveram disponíveis para me ajudar e ouvirem os meus desabafos.

A todos os colegas que comigo foram vivendo neste percurso académico, momentos difíceis e de muitos obstáculos, o meu obrigado pelo espirito e união que vivemos.

Ao meu orientador Professor Doutor Renato Lopes da Costa, o meu obrigado pelo apoio incondicional, disponibilidade e paciência em me aturar.

Um grande bem-haja por estarem comigo.

Resumo

O aprofundamento das questões relacionadas com a flexibilidade laboral na gestão recursos humanos têm permitido caracterizar e refletir sobre uma tendência que se vem tornando imprescindível ao sucesso das organizações. Este estudo tem como objetivo analisar a relação de práticas de flexibilidade laboral em contextos de elevada imprevisibilidade e competitividade e que obriga as organizações a manterem uma dinâmica assente na potencialização das competências dos colaboradores e na própria capacidade de conseguir diversificar os seus conhecimentos e as suas atividades a novas aprendizagens (Dias, *et al*., 2013). Contudo, a flexibilidade aparece também como uma necessidade incontronável nos dias de hoje, na forma como a organização se estrutura para sobreviver ao intenso clima concorrêncial dos mercados e de como os seus colaboradores abordam as novas adversidades baseadas em processos que envolvem a própria gestão (Ferreira *et al.*, 2011). Assim, se estes processos adotam novas práticas de trabalho como a flexibilidade laboral ou a polivalência nas funções, será que promovem o desenvolvimento das competências dos colaboradores? E como reagem à mudança?. Os resultados demonstram que a flexibilidade laboral tem uma relação positiva no desenvolvimento das competências dos colaboradores, ainda que se verifique alguma diferença entre esta prática e a expetativa quanto ao desempenho esperado. Realça-se ainda a evidência de alguma resistência à adoção das novas práticas pelos colaboradores, muito influenciada por processos como a acumulação de funções.

Palavras-chave: flexibilidade laboral, competências, mudança

Abstract

The development of issues related to labor flexibility in human resources management have allowed us to characterize and reflect on a tendency that is becoming essential to the success of organizations. This study aims to analyze the relationship of flexible working practices in highly unpredictable and competitive contexts that forces organizations to maintain a dynamic based on the employee's skill enhancement and in their own ability to vary their knowledge and their activities along with new learnings (Dias, et al., 2013). However, nowadays, flexibility also appears as a uncontrollable need, from the way the organization is structured to survive the intense competitive environment of the market to how its employees deal with new adversities based on processes involving the management itself (Ferreira et al., 2011). Thereby, if these processes adopt new working practices such as labor flexibility or function versatility, will they promote the skill development of employees? And how they react to change? The results show that labor flexibility has a positive relationship in developing the skills of employees, although there is a difference between this practice and the expectation as to the expected performance. We highlight, as well, evidence of some resistance to the adoption of new practices by employees, strongly influenced by processes such as accumulation of functions.

Keywords: labor flexibility, skills, changes

Índice

Dedicatória v

Agradecimentos vii

Resumo ix

Abstract ix

Lista de Figuras xiv

Lista de Quadros xiv

Lista de Tabelas xv

Lista de Abreviaturas e Siglas xvi

CAP. I - Introdução 1

1.1. Enquadramento 1

1.2. Contribuição para o estado da arte 3

1.3. Problema de investigação 4

1.4. Objetivos 5

1.5. Estrutura do trabalho 7

CAP. II - Flexibilidade Laboral 9

2.1. Conceitos e tipologias da flexibilidade laboral na gestão quotidiana 9

2.2. Debates / Críticas relacionadas com as políticas de flexibilidade 13

2.3. Desafio para a GRH face às novas tendências da flexibilidade 15

CAP. III – Competências e Gestão do Conhecimento como Pilar da Flexibilidade 17

3.1. Desenvolvimento de competências 17

3.1.1. Transversais 17

3.1.2. Especificas 18

3.2. Gestão do conhecimento como pilar da flexibilidade 18

3.3. Competências e sua especificidade na flexibilidade 22

CAP. IV – Gestão da Mudança 25

4.1. A mudança organizacional 25

4.2. A mudança em ambiente organizacional 26
4.3. A mudança e o comportamento das pessoas 28
CAP. V - Metodologia e Estratégia de Estudo 32
5.1. Modelo de investigação 32
5.1. Modelo de análise 33
5.1.1. Campo empírico 35
5.1.2. Amostra não probalística 35
5.1.3. Seleção das unidades amostrais 35
5.1.4. Método de recolha de informação quantitativa 36
5.2. Análise das hipóteses formuladas / questões de pesquisa 37
5.3. Apresentação da empresa no estudo de caso 37
CAP. VI - Apresentação Resultados 40
6.1. Caracterização da amostra 40
6.2. Constituição das hipóteses do estudo investigatório 49
6.2.1. Visão do Colaborador face à flexibilidade (OE1) 49
6.2.2. Visão do Colaborador em termos de aposta na flexibilidade (OE2) 50
6.2.3. Relação do Colaborador na atribuição de novos procedimentos (OE3) 51
6.2.4. Flexibilidade Laboral no contexto da criatividade e inovação (OE4) 52
CAP. VII – Discussão de Resultados 54
7.1. Introdução 54
7.2. Visão do Colaborador face à flexibilidade (OE1) 56
7.3. Visão do Colaborador em termos de aposta na flexibilidade (OE2) 59
7.4. Relação do Colaborador na atribuição de novos procedimentos (OE3) 60
7.5. Flexibilidade Laboral no contexto da criatividade e inovação (OE4) 61
CAP. VIII – Conclusões 63
1. Conclusão 63
2. Considerações finais 65

3. Implicação para a Gestão 66

4. Sugestão para futuras investigações 67

5. Experiência adquirida 68

6. Limitações do estudo 68

Bibliografia 71

Apêndices 75

Lista de Figuras

Figura 1 – A Espiral do conhecimento..... 20
Figura 2 – Esquema cognitivo do saber agir, saber fazer e saber ser 24
Figura 3 – As oito fases da mudança 30
Figura 4– Estrutura orgânica da empresa..... 39
Figura 5 – Caracterização da amostra quanto às respostas 41
Figura 6 – Caracterização da amostra quanto à função que desempenha..... 41
Figura 7 – Caracterização da amostra quanto à Idade 42
Figura 8 – Caracterização da amostra quanto à Formação Escolar 42
Figura 9 – Caracterização da amostra quanto à atualização da Formação..... 42
Figura 10 – Caracterização da amostra quanto à importância dos processos na organização . 43
Figura 11 – Caracterização CP por formação escolar..... 48
Figura 12 – Caracterização e ACP por idade agrupada dos inquiridos 48
Figura 13 – Caracterização e ACP por sexo 49

Lista de Quadros

Quadro 1 – Caracterização da amostra quanto à Flexibilidade na função..... 12

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Tabela de objetivos 6
Tabela 2 – Estudos consultados 7
Tabela 3 – Modelo de Análise com questões de Investigação 34
Tabela 4 – Caracterização da amostra quanto à rotatividade 43
Tabela 5 – Caracterização da amostra quanto à frequência na rotatividade 43
Tabela 6 – Caracterização da amostra quanto à Flexibilidade no trabalho 44
Tabela 7 – Caracterização da amostra quanto à Flexibilidade na função 45
Tabela 8 – Caracterização da amostra quanto às respostas 45
Tabela 9 – Caracterização da amostra quanto à Flexibilidade na função 46
Tabela 10 – Caracterização da amostra quanto à Flexibilidade na função 46
Tabela 11 – Análise da Componente principal "posto de trabalho" 47
Tabela 12 – Análise da Componente principal "flexibilidade no trabalho" 47
Tabela 13 – Interpretação da variável 12.2 49
Tabela 14 – Comparação da correlação entre variáveis da flexibilidade e desempenho 50
Tabela 15 – Comparação de Frequências das respostas por escala 50
Tabela 16 – Correlação entre variáveis – resistência à mudança 51
Tabela 17 – Comparação de Frequências das respostas por escala 52
Tabela 18 – Frequência das respostas por escala 52
Tabela 19 – Classificação das respostas por grupo de idades 53
Tabela 20 – Análise Componentes Principais 56
Tabela 21 – Classificação das respostas por grupo de idades 58

Lista de Abreviaturas e Siglas

ACP – Análise Componente Principal

DC – Desenvolvimento Competências

CH – Capital Humano

FL – Flexibilidade Laboral

FT – Flexibilidade no Trabalho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OE1 – Objetivo Empírico 1

OE2 – Objetivo Empírico 2

OE3 – Objetivo Empírico 3

OE4 – Objetivo Empírico 4

PGRH – Politicas de Gestão Recursos Humanos

PT – Posto Trabalho

RH – Recursos Humanos

CAP. I - Introdução

1.1. Enquadramento

A globalização e o desenvolvimento tecnológico e económico são fatores que influenciam sistematicamente as empresas e as organizações em torno do planeamento estratégico na gestão de recursos humanos (GRH). O atual mercado, marcado cada vez mais por grandes alterações organizacionais capazes de colocar a própria capacidade das estruturas em causa, vem obrigando as organizações a investir cada vez mais nos recursos humanos (RH) (Archive, 2014).

Na atual dinâmica e competitividade organizacional apoiada pela evolução tecnológica, por alterações das práticas dos consumidores e por mudanças sociopolíticas, as organizações são obrigadas a realinhar os seus processos e a implementar novas práticas e modelos de gestão, com recurso a novas habilidades, competências e a uma melhor gestão do seu Capital Humano[1] (CH) (Neves *et al*., 2015).

Com muita frequência se refere que a integração das economias obriga o ambiente interno empresarial a novos ajustes associados às questões de flexibilidade e adaptabilidade, o que se repercute obviamente no mercado de emprego e nas renumerações dos seus quadros (Drucker, 2000). É com este novo posicionamento das organizações no mercado de trabalho que o investimento em CH se destaca com o intuito de obter resultados mais rápidos (Rego *et al.*, 2015).

Neste sentido, as pessoas tornam-se cada vez mais importantes nas dinâmicas organizacionais face ao forte diferencial competitivo que estas podem representar através do desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos que permitam melhorias significativas nas organizações (Moura, 2000).

Os temas sobre os processos de flexibilidade laboral (FL) são tidos neste âmbito como um domínio de análise de grande relevância na realidade económica atual, desde o plano teórico e conceptual, até ao plano mais prático da vida quotidiana da empresa e não apenas face aos desafios que enfrentam, mas também pelo efeito que têm na eficácia da gestão de recursos humanos (Carvalho, 2004).

São de facto práticas que embora divergentes na sua análise nos tempos mais modernos, convergem sobretudo na forma como as pessoas procuram que as empresas funcionem com competitividade e sustentabilidade (Drucker, 2000). Aproveitar o potencial dos trabalhadores ao

[1] Capital Humano – é o conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorece a realização dos trabalhos de modo a que se produza valor económico.

máximo nas suas funções através dos seus conhecimentos e capacidades e ter um conjunto de componentes adaptáveis às novas realidades com que se deparam, são hoje fatores da maior importância para o sucesso do desempenho de uma organização (Gillen, 2000).

É aqui que a FL pode tornar mais sustentável a abordagem a novas realidades e a novos desafios, dando maior abrangência aos conhecimentos e experiências no desenvolvimento de capacidades e na procura cada vez maior por trabalhadores competentes, flexíveis e diferenciadores (Camara, 2007). Se ligarmos a gestão estratégica dos RH à própria gestão empresarial e à necessidade de criação de maiores índices de competitividade, esta constatação fica corretamente referida (Gomes *et at*., 2008).

Este tipo de paradigmas alicerçados à construção de novas ideias, de novos métodos e de novas abordagens em termos de adversidades baseados em factos, estudos, previsões e processos, compõem assim todo o sistema envolvente da gestão e vêm acrescentar valor à própria construção de novos conhecimentos (Ferreira *et al*, 2011).

A GRH tem aqui um papel fundamental, já que é através das pessoas que esses objetivos são atingidos. Torna-se assim importante compreender a forma como as pessoas devem agir, atuar e executar corretamente o seu desempenho no trabalho (Cunha, 2003)

O presente trabalho consiste desta forma na elaboração de uma tese de investigação que vise sobretudo analisar a flexibilidade no trabalho bem como perceber os efeitos que as suas práticas têm na gestão moderna das organizações.

Este estudo desenvolveu-se a partir do trabalho realizado no âmbito da minha tese de Licenciatura em GRH que assentou sobretudo nos processos de rotatividade, flexibilidade e satisfação do trabalhador no contexto organizacional de uma organização com uma estrutura verticalizada e que se encontra representada internacionalmente com mais de 2.500 colaboradores diferenciando-se dos restantes *players* de mercado pela sua capacidade de inovação e diversificação do seu *core business.*

Procurou-se na altura perceber algumas reflexões na forma como a GRH operacionaliza este tipo de processos e se de alguma forma este fator é determinante no desempenho dos colaboradores. Os resultados obtidos, embora numa análise limitada para que pudesse ser extrapolada, permitiram fazer uma reflexão sobre como o mercado de trabalho Português se adaptou a esta nova realidade, muito por influência natural da crise acentuada do inicio deste século XX, mas também, porque as organizações se viram na necessidade de se adaptarem às novas abordagens

do mercado de trabalho. Foram também estas mudanças de paradigmas que exigiram dos colaboradores uma capacidade extrema para se adaptarem aos novos contextos de trabalho.

Dada esta realidade, surgiu o interesse em contextualizar as perceções dos colaboradores sobre estas práticas e qual o impacto que estas podem ter na sobrevivência e competitividade das organizações. É neste desenvolvimento que surge o interesse em focar algumas reflexões sobre as novas abordagens na gestão associadas à flexibilidade laboral (FL), tendo presente que o vetor estratégico da mudança acompanha esta realidade na sua essência e capacidade de adaptabilidade.

O trabalho inicialmente desenvolvido permitiu perceber em que medida as práticas de FL podem ou não provocar satisfação nos colaboradores e se podem influenciar o seu desempenho, sendo que nesta perspetiva de estudo o objetivo é contribuir para a compreensão dos efeitos que estas práticas podem ter nos colaboradores.

1.2. Contribuição para o estado da arte

A flexibilidade no trabalho é um tema muito discutido no meio académico e empresarial, uma vez que dependendo da forma como as organizações a aplicam e colocam em prática pode ter as mais diferenciadas implicações.

Atualmente, as organizações estão expostas a uma realidade económica de extrema exigência face à necessidade de se manterem competitivas num mercado em mudança constante (Cardoso, 2006). O contexto do funcionamento das organizações é caracterizado por isso por um ritmo alucinante de mudança.

Segundo Gonçalves (2014) são as pessoas que mais contribuem para o sucesso das organizações sendo fundamental fomentar o desenvolvimento das suas competências. É segundo este pressuposto que o desenvolvimento das competências pode surgir de forma direta através da estimulação das competênicas individuais dos colaboradores baseadas na formação, flexibilidade e dinâmicas internas que permitam a troca de conhecimento a nível formal e informal reforçando as próprias redes relacionais dos colaboradores (Ferreira *et al.*,2011).

O desenvolvimento do potencial humano baseado na força de trabalho flexivel, diversificada e integrada na estratégia da organização, será neste dominio considerado o pilar de sustentação de toda a estrutura competitiva nas organizações, independentemente do mercado onde estas podem estar inseridas (Thompsom *et al*., 2008).

Em boa verdade, é cada vez mais evidente que a sustentabilidade e produtividade da organização depende do valor criado pelo capital humano. É face a este domínio que surge a ideia para o desenvolvimento desta tese. Será que a flexibilidade no trabalho pode influenciar o desenvolvimento das competências dos colaboradores onde estes desempenham a sua atividade?

Note-se, que o contexto organizacional está sob influência de variáveis internas e externas que provocam constantes mudanças na própria dinâmica de RH e que obrigam a envolvente organizacional a tornar-se sucessivamente mais competitiva e imprevisível, face às exigências das organizações (Ferreira, 2011).

Desta forma, os RH foram também sofrendo alterações e adaptações, acompanhando sobretudo a necessidade das organizações em construir o seu capital humano com pessoas capazes de lidar com ambientes organizacionais instáveis e em constante mudança. Ou seja, a concretização da estratégia organizacional e consequentemente o seu sucesso, está dependente do nível de desempenho dos seus colaboradores. Assim, em teoria, o desempenho implica ter em atenção os diferentes tipos de relações que existem e as restantes variáveis organizacionais em que se encontram (Caetano, 2008).

Torna-se assim importante a realização de pesquisas que caracterizem estas práticas e de forma refletida analisar as respetivas transformações que vão ocorrendo nas políticas de gestão de recursos humanos (PGRH).

Assim o presente trabalho, tem como objetivo principal poder contribuir com a discussão de um conjunto de conhecimentos em torno das práticas de flexibilidade no trabalho e suas consequências no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores.

1.3. Problema de investigação

A problemática da flexibilidade laboral tem uma dimensão ideológica importante, na medida em que suscita frequentemente debates e posições por vezes extremas quanto à sua legitimidade, necessidade e até limitações na sua funcionalidade.

A própria multiplicidade usada na classificação de um conjunto de práticas na GRH é só por si um dos reflexos disso mesmo. Tendo em consideração o tema deste trabalho "a flexibilidade laboral como prática de gestão", esta tese visa sobretudo refletir e discutir a relação destas práticas com o desenvolvimento das competências dos colaboradores em sistemas organizacionais cada vez mais imprevisíveis e competitivos.

Nos últimos anos, as organizações têm vindo a passar por diversos processos de modernização não evitando esforços para responder aos mercados emergentes de forma a se manterem competitivas e sustentáveis (Ferreira, 2011). Surge assim, inevitavelmente preocupações com a qualidade dos seus serviços, produtos, mão-de-obra e atendimento (Cardoso, 2006).

Nos processos de adaptação à realidade, desempenhar um papel no qual seja possível consolidar de forma permanente e apropriada os processos em que os colaboradores se encontram envolvidos implica uma preocupação acrescida e uma estratégia bem definida e adaptada em termos de GRH (Neves *et al.*, 2015). Contudo, se por um lado existe a preocupação em conhecer bem de perto a evolução dos RH e perceber e saber interpretar as suas capacidades e potencialidades (Sequeira, 2008), por outro, existe também a preocupação desafiante de atrair e manter profissionais qualificados (Drucker, 2000).

Desta forma, e devido à importância que as competências dos colaboradores têm nas novas dinâmicas de GRH e na organização do trabalho, é fundamental que se tenha uma estratégia alinhada e integrada com os objetivos organizacionais, assumindo neste pressuposto a FL um papel preponderante nas PGRH.

Considerando-se o CH como a mais valia das organizaçoes do século XXI (Drucker, 2000), o desafio de utilizar esse capital de forma eficiente e eficaz, visa a necessidade de evoluir e melhorar o desempenho (Lima e Ferreira, 2007), o envolvimento (Pomi, 2005) e o compromisso dos seus colaboradores com a organização que representam (Carvalho, 2004).

Assim, este estudo pretende contribuir com uma profunda análise das temáticas da FL nas PGRH, procurando contribuir com a melhor compreensão sobre os processos e práticas que lhes estão inerentes.

1.4. Objetivos

Este trabalho assenta numa análise à gestão estratégica de recursos humanos e pretende rever o posicionamento destes mesmos RH na atualização das suas competências e na repercussão deste fator face ao seu desempenho no trabalho.

A atual dinâmica das organizações tende a implementar novos modelos de gestão na procura da maior rentabilidade e sustentabilidade, provocando uma necessidade dos seus recursos em se adaptar aos novos paradigmas e de progredir nas organizações (Lasierra, 2007). A própria globalização aumentou essa pressão obrigando a criar políticas económicas rígidas refletindo-se esta situação diariamente no mercado de trabalho (Português, 2011).

Nesta perspetiva, o cenário da mesma função para toda a vida foi dando lugar a um conjunto de novas práticas, no sentido de promover e envolver a responsabilidade dos colaboradores nos novos modelos de gestão e competitividade (Almeida, 2005).

É face a este cenário que a tendência na utilização da flexibilidade laboral vem demonstrar a capacidade dos colaboradores em conseguirem aumentar o desempenho através da obtenção da sua eficiência e qualidade (Rebelo, 2006).

Diante deste cenário, o estudo de caso incide precisamente sobre a tendência da prática da flexibilidade laboral na GRH e desenvolvimento competências em contexto de trabalho flexível. Na tabela seguinte (Tabela 1) apresenta-se os objetivos deste estudo:

Tabela 1 – Tabela de objetivos

Objetivos	Indicadores/abordagem
Teóricos	As mudanças de paradigmas exigiram aos colaboradores uma capacidade extrema para se adaptarem aos novos contextos de trabalho. É neste desenvolvimento, que surge o interesse em focar algumas reflexões sobre as novas abordagens na gestão associadas à flexibilidade laboral e desenvolvimento de competências tendo presente que o vetor estratégico da mudança acompanha esta realidade na sua essência e capacidade de adaptabilidade de todos.
Empíricos	•. Perante a visão do colaborador a flexibilidade no trabalho é o caminho certo para a sobrevivência da organização! – Objetivo Empírico 1 (OE1) •. A visão que o colaborador tem sobre a aposta da flexibilidade no trabalho pela organização, promove o desenvolvimento das suas competências? – Objetivo Empírico 2 (OE2). •. Avaliar se existe reação dos colaboradores à mudança na assimilação dos novos processos, quando confrontados com a flexibilidade laboral – Objetivo Empírico 3 (OE3). •. A flexibilidade laboral permite melhorar a criatividade e motivação do trabalhador? Serão os mais jovens que obtêm melhores resultados a este nível? – Objetivo Empírico 4 (OE4)
Contribuição para o Estado Arte	A flexibilidade tem sido encarada como indispensável para a competitividade das economias. Contudo, também se torna importante conhecer a realidade do ponto de vista e análise do trabalhador e como este impacto de mudança crucial para a sua própria sobrevivência. Considerando que esta prática se tornará numa tendência da gestão estratégica das próprias organizações também se acaba por refletir no desenvolvimento das competências, recursos e capacidades dos trabalhadores em desafiar os seus próprios limites. Estudos internacionais apontam para uma realidade heterogénea que pode variar consoante vários fatores como o mercado de atuação, as atividades desempenhadas ou as competências necessárias ao desempenho de determinadas funções. É com base nestes paradigmas que surge o interesse por este tema controverso e longe de reunir consensos face à sua complexidade e aos efeitos diretos que têm nos colaboradores nas organizações que estes representam.

Fonte: Elaboração própria

Vários estudos (ver tabela 2) têm vindo a contribuir com um vasto conhecimento sobre a temática da flexibilidade organizacional, no entanto, nenhum deles apresenta reflexões que permitam constatar se o domínio na flexibilidade laboral tem um impacto positivo ou negativo no

desenvolvimento das competências dos colaboradores e no aumento competitivo da organização. É este o carácter disruptivo desta investigação.

Tabela 2 – Estudos consultados

Autor (ano)	Titulo	Jornal
Ana C. Carvalho (2004)	A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos: o caso das grandes consultoras de gestão	*DoctoralThesis*
Glória Rebelo (2006)	Flexibilidade e Diversidade Laboral em Portugal	*Working Paper*
José F. Ratão (2012)	A problemática da mobilidade interna e atualização de competências: Estudo de caso num banco português	*DoctoralThesis*
Bernardete Sequeira (2008)	Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar	*Working Paper*
Ilídio M. Pereira (2008)	III Seminário Internacional Organizações e Sociedade: Inovações e Transformações Contemporâneas	*Working Paper*
José Pastore (2011)	Crises Económicas e Flexibilidade no Trabalho: os casos da Alemanha e Brasil	*Working Paper*
Margarida R. Paulos (2007)	Consequências da Flexibilidade	*Munich Personal RePEc Archive*

Fonte: Elaboração própria

Segundo Drucker (2000: p. 48) "*daqui a algumas centenas de anos, quando a história do nosso tempo estiver sendo escrita com a perspetiva de um distanciamento maior, muito provavelmente o mais importante evento que os historiadores verão não será a tecnologia, nem a internet, nem o comércio eletrónico. Será a mudança sem precedente ocorrida na condição humana. Pela primeira vez, literalmente pela primeira vez, um número substancial e crescente de pessoas tem a possibilidade de fazer escolhas. Pela primeira vez, as pessoas terão de se administrar a si próprias. E é preciso que se diga uma coisa: elas estão totalmente despreparadas para isso".*

É perante este cenário que se pretende contribuir para o desenvolvimento do conhecimento sobre o domínio da flexibilidade organizacional. Perceber o seu papel e entender quais são as suas repercussões e efeitos no desenvolvimento dos colaboradores e nas suas competências será possível apenas a partir de estudos como este que se pretende realizar.

1.5. Estrutura do trabalho

A primeira etapa deste documento passou por uma análise ao trabalho anterior feito na minha tese de Licenciatura, de forma a identificar o contexto teórico não abordado e que se encontra inserido na compreensão dos efeitos que as práticas de GRH têm nos colaboradores. Após esta

análise, definiu-se uma estrutura orientadora para uma melhor organização dos objetivos pretendidos.

Assim, no capitulo 1 foi realizada a introdução do trabalho que apoiada pelo enquadramento teórico pretendeu-se identificar o problema de investigação como ponto de partida para a definição dos objetivos empíricos deste trabalho e qual a relevância dos mesmos do ponto de vista de investigação. Foram ainda definidos nesta fase os temas necessários para o constructo bibliográfico que sustenta o problema de investigação.

A abordagem bibliográfica baseada em conceitos e tipologias de análise ao domínio da flexibilidade do trabalho com especial enfoque na abordagem das políticas e criticas relacionadas com o tema em estudo será retratada no capitulo 2. Assim, no capitulo 2 foram desenvolvidos os temas relacionados com a FL aprofundando conceitos e criticas relacionadas com a temática, assim como as tendências e desafios para a GRH no âmbito desta área de investigação.

No capitulo 3, pretendeu-se realizar um enquadramento teórico tendo como referência a gestão de competências e do conhecimento nas suas mais diversas evidências dentro das organizações e no contexto ligado à Flexibilidade Laboral.

Sendo a gestão da mudança também uma das referências neste trabalho de investigação, foi abordado no capitulo 4 o enquadramento teórico de mudança e do comportamento dos colaboradores em contextos organizacionais desafiantes e de alterações de paradigmas na GRH.

No capitulo 5 desenvolveu-se a metodologia e a estratégia do estudo com a apresentação do modelo de investigação e caracterização da amostra assim como será ilustrada a análise das questões de pesquisa. Nos capítulos seguintes (6 e 7) realizou-se a apresentação e respetiva discussão de resultados, finalizando-se este trabalho de investigação com o capitulo 7 onde são apresentadas as conclusões do estudo e as reflexões tidas face aos resultados encontrados, assim como serão apresentadas sugestões para pesquisas futuras sobre a temática desenvolvida.

CAP. II - Flexibilidade Laboral

2.1. Conceitos e tipologias da flexibilidade laboral na gestão quotidiana

A globalização do trabalho e os novos mercados emergentes têm vindo a provocar diversas transformações no mercado de trabalho, obrigando as organizações a repensar as suas estratégias para poderem sobreviver em mercados extremamente competitivos. Estas mudanças têm resultado por isso num aumento significativo da diversidade de formas de trabalho, muitas das vezes descritas como uma mudança do Taylorismo para o pós-taylorismo, revertendo tarefas limitadas para um cargo amplo de multitarefas e o controlo direto para uma relativa autonomia e decisão dos trabalhadores.

A qualificação do trabalho tem dado origem a um aumento e diversificação da qualificação, ao trabalho individual de cariz técnico e burocrático e ao desenvolvimento do trabalho em grupo e integrado (Sousa *et al.*, 2006). Segundo Rebelo (2006) o problema fundamental que hoje se coloca, ao nível do mercado de trabalho e emprego, é o de saber como conciliar a implementação da flexibilidade na organização do trabalho, imprescindível para a competitividade económica. Por outro lado, é preciso que as organizações e colaboradores vejam um meio de articular flexibilidade com a própria qualificação dos recursos humanos.

Ao analisarmos a evolução nas últimas décadas das organizações, constatamos ainda que existe um aumento significativo da diversidade de formas de trabalho (Archive, 2014), uma multiplicidade de formas contratuais (Rebelo, 2005) e um "esbatimento total" das fronteiras entre o trabalho e restante envolvência pessoal e social das pessoas, como a formação, a vida familiar, lazer, entres outras ocupações (Almeida, 2005).

Uma das características mais importantes das mudanças na organização do trabalho nas últimas décadas, é o recurso às formas flexíveis de trabalho. A partir da década de 1980 a ideia de flexibilidade começa a disseminar-se nas empresas e a ser encarada como uma forma de gestão da força de trabalho, muito baseada no uso crescente de trabalho flexível.

Contudo, existe um conjunto de fatores internos e externos que afetam as organizações como as tarefas que os colaboradores desempenham, realizam ou executam. Com recurso à flexibilidade funcional, as empresas procuram outras soluções que atendam à sua pretensão em responder com maior facilidade aos atuais desafios, sobretudo com a redução de custos de trabalho (Archive, 2014). O Código do Trabalho com a Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro – é um exemplo

disso mesmo apresentando uma melhor sistematização e flexibilidade laboral (Gonçalves e Alves, 2012).

De acordo com Pinto (1996) e Rebelo (2006), se por flexibilidade podemos entender a ideia da capacidade de adaptação das organizações às mudanças impostas pelas circunstâncias exteriores que condicionam a sua atividade, o Código Trabalho é sem dúvida um instrumento que possibilita às empresas uma melhor capacidade de adaptação ao nível da gestão de produção e/ou métodos de organização.

A constante queda macroeconómica e a falta de sustentabilidade das empresas, provocou um imediato sentido de oportunidade das organizações em exercer um poder sobre os colaboradores ao nível dos despedimentos. Desta forma, o colaborador procurou evitar estas consequências diretas na perda do seu posto de trabalho, através de uma maior disponibilidade e predisposição na adaptação e polivalência nas suas funções.

Segundo Rebelo (2005) numa análise à perspetiva do mercado trabalho atual, a tendência crescente da flexibilização laboral será inevitável face ao impacto da globalização no mercado de trabalho e à sua envolvência na agregação coletiva na procura de respostas à competitividade em ambiente laboral. Para a autora *"é fundamental advogar a ideia de promoção de um conjunto de práticas conformes à flexibilidade quantitativa que promovem a competitividade e responsabilidade, em detrimento de práticas organizacionais de gestão quantitativa da flexibilidade"* (Rebelo, 2005, p190).

A flexibilidade tornou-se assim num aspeto central das organizações na gestão do trabalho e qualificações dos colaboradores sendo mesmo um ponto-chave na atual gestão por procurar encontrar a combinação desejável entre fatores de produção e a capacidade de gerar valor através dos seus RH (Sequeira, 2008).

Constitui assim um desafio para a GRH, conseguir proporcionar aos colaboradores um ambiente de realização profissional com oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal (Lima e Ferreira, 2007). O sucesso das organizações depende assim dos seus RH e das práticas de gestão numa adaptação flexível dos colaboradores a novos processos como a rotatividade, a flexibilidade e a mobilidade interna na organização (Drucker, 2000).

A própria evolução tecnológica e a sua predominância nas organizações, pode implicar uma maior diversidade de profissionais e uma coexistência de pessoas com características diferenciativas (Lasierra, 2007). É por isso um mito considerar que em pleno Século XXI ainda se possa pensar que as coisas acontecem por acaso e que um profissional deva manter-se somente

concentrado no que lhe foi solicitado fazer (Archive, 2014). Segundo o mesmo autor, um qualquer profissional na área da gestão deve ter uma capacidade de adaptação para trabalhar numa diversidade de colegas, sob a orientação de diferentes superiores, em curtos espaços de tempo e perante níveis de elevada exigência competitiva, e nesta perspetiva só os melhores se vão destacar.

Segundo Kovacs (2006), a flexibilidade comporta necessariamente a capacidade de adaptação das pessoas em duas vertentes: flexibilidade quantitativa e a flexibilidade organizacional.

Na flexibilidade quantitativa, o trabalho corresponde à flexibilidade operacional, onde as novas práticas da organização apresentam estruturas mais maleáveis e estilos de decisão abertos que vão conduzindo a diversas práticas de descentralização – a nível de produtos e de enriquecimento de tarefas como o trabalho em grupo.

A flexibilidade organizacional, encontra-se inserida numa logica pós-taylorista, centrando-se no fator humano, onde a competitividade depende apenas das capacidades específicas de cada trabalhador. Este tipo de flexibilidade reflete a utilização das tecnologias como forma de criar interdependência nas tarefas com a utilização de mão-de-obra qualificada que aspira a maiores índices de autonomia, evolução de carreira, reforço do trabalho em grupo e incentivo de aprendizagem contínua como forma de reforçar e sustentar os conhecimentos que permitem aos profissionais tornar-se por si só mais competitivos.

Contudo, a flexibilidade é definida por vários autores como a capacidade que as empresas têm em se adaptarem a novas circunstâncias, a novas realidades competitivas, em inovar e em implementar tecnologia pronta a corresponder rapidamente às exigências do mercado (Atkinson, 1988). Segundo Atkinson (1988), a flexibilidade pode ser apresentada por vários conceitos: numérica; funcional, das renumerações e externalização (Quadro 1).

Quadro 1 – Caracterização da amostra quanto à Flexibilidade na função

Tipologias de Flexibilidade segundo Atkinson (1988)				
	Numérica	**Funcional**	**Das Renumerações**	**Externalização**
Definição	Capacidades das organizações se ajustarem ao número de trabalhadores ou horas de trabalho, de acordo com as mudanças ao nível das necessidades organizacionais	Capacidade das organizações em reorganizarem as competências associadas às funções dos colaboradores, para que as possam empregar, através da diversificação de tarefas	Capacidades de as organizações ajustarem as remunerações das suas estruturas pelas qualificações ou introduzindo recompensas individuais	É uma alternativa à flexibilidade que se define por um deslocamento ou substituição dos contratos de trabalho por comerciais, como se de um caso de subcontratação ou terceirização se tratasse
Condicionalismos	Depende do nível de educação geral e de políticas ativas na organização, particularmente na formação profissional	Depende de colaboradores formados e habilitados a desempenhar novas e diversas tarefas.	Depende do rigor da legislação e das politicas de recompensas da organização	Depende do rigor da legislação no campo da proteção ao trabalho ou da sua abertura para contratos de prazo determinado ou em tempo parcial

Fonte: Adaptado de Atkinson (1998)

Conforme ilustra o quadro anterior, podemos perceber em qualquer dos casos que cabe à GRH implementar um conjunto de práticas e políticas que apostem na formação e no desenvolvimento das competências dos colaboradores que reforcem o desenvolvimento da capacidade funcional da organização (Camara *et al.,* 2007).

É preciso notar que visto embora se possam identificar diversas tipologias de flexibilidade segundo Atkinson (1988), é a flexibilidade funcional que se insere na linha de investigação deste trabalho. Embora a importância das restantes tipologias seja comum na estratégia da GRH é na tipologia funcional que se concerna a incidência desta investigação.

Assim, dependendo do ponto de vista adotado pela organização, a flexibilidade funcional pode ser considerada como uma das estratégias preferidas das organizações por possibilitar à organização a redução dos niveis de divisão e fragmentação do trabalho, oportunalizando o desenvolvimento das tarefas multidisciplinares e polivalência do colaborador (Thompsom *et al.,* 2008; Gerling e Aptel, 2014).

Neste sentido, surge um novo perfil de colaborador capaz de executar diferentes tarefas, de agir, pensar, atuar, planear estrategicamente, bem como inovar na solução de novos problemas (Sequeira, 2008). O colaborador multifuncional possui determinadas características diferenciadoras que permitem executar múltiplas funções ou tarefas.

Com este novo perfil de colaborador, surgem exigências comportamentais e qualificações imprescindíveis ao desempenho desejável, tais como, capacidade de adaptação a novas realidades, formação especializada, capacidades globais de compreensão para um conjunto de tarefas e funções e, capacidade de seleção ou capacidade de gestão adequada de informação (Neves *et al.*, 2015).

Contextualizando, as funções multidisciplinares são caracterizadas pela exigência de requisitos e competências imprescindíveis para que o colaborador desempenhe corretamente as suas funções (Sequeira, 2008).

2.2. Debates / Críticas relacionadas com as políticas de flexibilidade

O atual cenário de mudança empresarial cada vez mais globalizado remete para uma procura incessante de flexibilidade laboral como forma de gerar competitividade e diferenciação sendo só assim possível de sobreviver às constantes mudanças naturais do mercado trabalho.

Contudo, as constantes alterações do mercado trabalho leva a diversas discórdias e pensamentos complexos interpretativos de vários autores. Alguns autores levam ao extremo esta avaliação, mencionando por exemplo que os processos devem assentar sobretudo no sistema produtivo da organização do trabalho e na própria estrutura organizacional, permitindo que o colaborador obtenha maior sucesso profissional e satisfação no trabalho.

Por outro lado, e num sentido oposto, outros autores apontam para uma política organizacional cuja visão assenta no lucro dos seus *shareholders* e consequentemente no aumento da competitividade da organização.

No que concerne ao mercado Português, a falta de sustentabilidade das organizações impulsionada pelas alterações legais constantes (Portugês, 2011), teve um impacto direto no MT. Com a viragem económica e com o resultado direto disso no MT, criou-se uma maior disponibilidade do colaborador na adaptação e polivalência de funções com receio da perda de trabalho (Rebelo, 2006).

Contudo, os diversos modelos e razões adotadas pelas organizações face à aplicabilidade de processos envolve sempre discussões em torno do tema, sobretudo na forma em como são aplicadas e nas respetivas consequências diretas e indiretas que isso tem nos trabalhadores e organização, verificando-se sempre a necessidade de ajustar.

Considerando o capital humano como a mais-valia do século XXI (Drucker, 2000), resta às empresas criar o desafio de utilizar esse mesmo capital de forma eficiente e eficaz como ferramenta de melhoria do seu desempenho e competitividade (Conhecimento Empresarial, 2007).

Assim, embora exista alguma coerência nos vários estudos consultados, não deixa de ser evidente que as implicações destas práticas divergem na forma e no conteúdo de organização para organização (Kovacs, 2006). Sem uma avaliação do *modus operandi*[2] de cada organização, unanime é que estas práticas promovem e desenvolvem as competências dos profissionais centradas em conhecimento, capacidade e atitude no desempenho da função.

Por outro lado, algumas dúvidas são levantadas quanto ao desempenho, sobretudo na vertente em que o colaborador se torna mais produtivo com estes processos (Archive, 2014). Nestes casos, a situação diverge de organização para organização. Alguns autores defendem que as organizações ligadas à área de produção são mais produtivas em função do apoio tecnológico que usufruem nas organizações de serviços, o desempenho pode ser colocado em risco face aos diversos processos que envolvem o sistema produtivo (Lasierra, 2007).

Necessariamente, em qualquer dos casos, o colaborador terá de ter capacidades inatas de forma a poder substituir e ser capacitado de características capazes de combater as adversidades que lhe são colocadas (Kovacs, 2006).

Mais contundentes são as conclusões relativamente à satisfação no trabalho. De facto, práticas como a FL alteram de fato o quotidiano das pessoas, a qualidade de vida no trabalho (Caetano, 2011), o aumento do absentismo, o bem-estar e a satisfação no trabalho (Pomi, 2005).

Por outro lado, e numa análise mais generalista face aos ambientes organizacionais analisados, a aposta neste tipo de processos pode permitir um ajustamento do colaborador à necessidade da organização sendo que em alguns casos é possível adequar o perfil do trabalhador à função. Verifica-se a existência de processos como a mobilidade interna, para satisfazer este pressuposto.

No entanto, mais convergente são as reflexões sobre a gestão do conhecimento nestas práticas. O fato do trabalhor estar devidamente informado da necessidade e da existência destas capacidades de forma a ser competitivo e diferenciador no mercado trabalho, corrobora na tese de que

[2] *Modus Operandi* é uma expressão em Latim que significa "modo de operação". Na gestão, designa a maneira de realizar determinada tarefa segundo um determinado padrão pré-estabelecido que dita as maneiras de agir em determinados processos.

estes processos permitem capacitar e adotar os colaboradores de maior conhecimento e experiências para o desempenho das suas funções, tornando-os mais competentes e autónomos.

Assim, constata-se que globalmente as PGRH assumem um papel preponderante na competitividade das organizações, sendo possível promover um maior envolvimento dos colaboradores na sua performance, contudo, existem condicionalismos específicos que podem colocar em causa alguma consistência no desenvolvimento dessas práticas.

É na procura deste equilíbrio ao nível do desempenho, que se verifica o maior desafio da GRH, no sentido de desenvolver e acompanhar os seus talentos de forma a reduzir esse impacto negativo no interior da organização.

2.3.Desafio para a GRH face às novas tendências da flexibilidade

A evolução do desenvolvimento da atividade económica nos últimos anos permite constatar que a competitividade é crescente, que a dimensão dos mercados emergentes aumentou, que as barreiras das entradas e saídas do mercado de trabalho são mais voláteis, que o ritmo de mudança é cada vez maior e que os ciclos de lucro das organizações são cada vez mais curtos ao ponto de tudo se poder alterar de um momento para o outro (Lima e Ferreira, 2007; Monteiro, 2009).

A crescente pressão dos mercados evidenciada pela competitividade e instabilidade, obriga as organizações a repensar as suas estratégias e o seu posicionamento na cadeia de valor, desmobilizando-se apenas para o seu *core business* e libertam-se dos mercados emergentes que menos competitividade possam representar (Costa, 2011). Gerir, significa orientar e motivar todos os membros da organização por forma a conseguir a melhor "performance" a vários níveis, promovendo a comunicação e o alinhamento das iniciativas à estratégia das organizações (Costa, 2011).

Deste modo, o recurso à contratação dos serviços externos é mais que uma simples decisão estratégica, uma vez que implica grandes investimentos financeiros e deverá ser considerada a sua necessidade e o seu objetivo alvo na área de negócio (Ferreira e Martinez, 2008).

Dificilmente as organizações conseguirão assumir opções estratégicas como o *downsizing*, *turnover* ou flexibilidade laboral, sem o recurso e apoio de um conjunto de estudos, que permitam analisar os custos inerentes a esta viragem de processos com todas as vantagens e desvantagens.

Inserida em contextos de mudança um dos focos centrais na procura de maior competitividade são sem dúvida as pessoas. Esta importância central permanece focada no que elas são capazes

de dar para obter sucesso e se tornarem competitivas e sobretudo diferenciadoras. Por tudo isto se constata que a sua versatilidade será a base do aumento de competitividade no emprego e na organização (Lasierra, 2007).

Na verdade, a versatilidade é um conceito muito multifacetado que abrange as mais variadas manifestações na prática organizacional, podendo mesmo colocar em causa o próprio comprometimento do colaborador com a organização (Ferreira e Neves, 2011), pois se no passado recente este domínio surgiu com o intuito principal de aumentar a competitividade, a verdade é que na prática ele é utilizado sobretudo como pretexto para visar unicamente a redução de custos (Rebelo, 2006).

Contudo, e independentemente da leitura anterior, a verdade é que o conceito não deixa de ser lido como uma tendência diferenciadora para a empresa e para o próprio colaborador (Archive, 2014).

A versatilidade veio por isso determinar a necessidade da flexibilidade laboral em se ajustar ao salário na função laboral. Todavia, estudos internacionais apontam para uma realidade heterogénea e que varia consoante os mercados em análise, as atividades desempenhadas ou as competências necessárias ao desempenho de determinadas funções. Organizações vocacionadas para a área do *Outsourcing* em serviços como "*CallCenter"* parecem ser um reflexo dessa tendência, já que a visão que se tem da GRH levada a cabo nestas empresas é frequentemente associada à flexibilização quantitativa dos colaboradores.

Por outro lado, mais do que as simples razões apontadas às diferentes variantes de flexibilidade utilizadas pela GRH nestas organizações, estas, procuram cada vez mais colaboradores capazes de se adaptarem a vários contextos de trabalho ao qual se encontram inseridos/agregados (Gonçalves, 2014)

Esta é uma tendência que se fará cada vez mais refletir nos modelos de recrutamento e seleção e gestão contratual das organizações. Por um lado, pela necessidade de recrutar colaboradores mais flexíveis e versáteis para a função/projeto e, por outro, pela necessidade das mesmas em recorrerem ao trabalho temporário para flexibilizar a sua estrutura de custos (Rebelo, 2006 e Gonçalves, 2014).

Contudo, considerando que o atual mercado trabalho globalizado continuará a evlouir no sentido deste tipo de atividade organizacional, a gestão de competências dos colaboradores tornou-se desta forma imprescindível para que as organizações tenham uma oferta diferenciadora e de qualidade (Rebelo, 2006; Mantovani, 2014).

CAP. III – Competências e Gestão do Conhecimento como Pilar da Flexibilidade

3.1.Desenvolvimento de competências

O conceito da competência tem vindo a obter um destaque central na GRH dada a sua proximidade com as práticas mais modernas que promovem a relação do trabalho com a função, como a capacidade de adaptabilidade e o desenvolvimento constante de (Thompsom *et al.*, 2008).

A FT é definida por vários autores como a capacidade que as empresas têm em se adaptar a novas circunstâncias e a novas realidades competitivas para fazer face às exigências do mercado (Atkinson, 1988). Cabe assim à GRH, implementar um conjunto de políticas e práticas (no âmbito do recrutamento, formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento das competências ou gestão de carreiras) que reforce o desenvolvimento da capacidade funcional o que tem desde logo impacto direto sobre a flexibilidade na função (Camara *et al.*, 2007).

Contudo, a operacionalização e implementação de qualquer processo de desenvolvimento de competências, deverá ter na sua base uma lista de competências que se apresentem num instrumento que contemple um âmbito transversal e especifico (Camara *et al.*, 2007; Neves *et al.*, 2015).

3.1.1. Transversais

Segundo Sousa *et al.* (2006), a definição de competências transversais pressupõe indicadores como a Capacidade, a Operacionalização, o Conhecimento, as Atitudes; as Habilidades e a Eficiência. Para os autores as competências transversais estão na base do desenvolvimento das específicas no âmbito escolar e profissional, como por exemplo o saber aprender. As transversais podem também ser de maior ou menor complexidade que vai desde as mais simples, como a assiduidade, até às mais elaboradas, como saber trabalhar em equipa, a liderar, a ter responsabilidade ou ter capacidade de relacionamento interpessoal e de comunicação (Lima e Ferreira, 2007).

O desenvolvimento deste tipo de competências sublinha ainda a importância do uso de procedimentos e métodos de acesso ao conhecimento, métodos de trabalho e de estudo, tratamento de informação, comunicação, estratégias cognitivas, relacionamento interpessoal e de grupo (Gomes *et al.*, 2008). Este tipo de competências pode ter um papel muito importante na construção do que somos, no modo como encaramos os outros e naquilo que projetamos ser e fazer ao longo da vida (Drucker, 2000).

3.1.2. Especificas

As competências específicas implicam técnicas associadas a uma combinação de saberes, construídas a partir da sua própria história de vida, formação inicial ou continua e podem ser desenvolvidas através de vários tipos de capacidade (Sousa *et al.*, 2006):

- Capacidade de ação – capacidade de otimizar os recursos, obter resultados, assegurar qualidade ou segurança;
- Capacidade de reflexão – capacidade de analisar e resolver problemas;
- Capacidade de relacionar – capacidade de comunicar (ouvir, falar), negociar, trabalhar em equipa;
- Capacidade de executar – Saber-fazer, realizar, utilizar ou aplicar instrumentos, métodos ou procedimentos;
- Capacidade de liderança – capacidade de liderar, assumir, ser autónomo, cooperativo;
- Capacidades de desenvolver conhecimentos técnico-científicos associados a determinada função, como por exemplo, conhecimentos de línguas, técnicas de informática ou de conhecimentos funcionais e de gestão.

Em suma são conhecimentos que permitem ao colaborador utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários à realização de determinadas tarefas e podem ser adquiridos através da experiência, educação e/ou treino/prática/formação (Caetano, 2008).

3.2.Gestão do conhecimento como pilar da flexibilidade

Vivemos numa era onde a informação e o conhecimento é primordial para a sobrevivência das organizações e do seu capital humano.

Segundo Crawford (1994) o conhecimento é a capacidade que a organização detém na aplicação da informação a um trabalho ou a um resultado específico, sendo que quanto mais compartilhado for maior será o retorno para a empresa. Para Nonaka e Takeuchi (1997) por sua vez ampliam o conceito para uma plataforma infinita. Segundo os autores o conhecimento organizacional é um processo interminável que exige inovação contínua dado o ambiente competitivo e as preferências dos clientes mutáveis que caracterizam o meio envolvente. O que hoje é dinâmico amanha está obsoleto, o que valida uma concentração constate sobre a dinâmica do conhecimento.

O conhecimento face às novas tecnologias e às rápidas mudanças que vão decorrendo nos nossos dias, passou a ser um dos elementos principais para o sucesso das organizações, tornando-se mesmo num recurso cada vez mais presente e necessário nos colaboradores.

Neste sentido, as organizações começam a reconhecer que o conhecimento é importante para o seu desempenho e sobretudo para a sua competitividade e sustentabilidade, contudo, a construção de processos para o de criar, organizar, utilizar ou usar não é um processo fácil.

A troca de experiências caracteriza-se por isso como a base do conhecimento organizacional, oferecendo e contribuindo para uma maior agilidade, capacidade de resposta e eficiência das suas tomadas de decisão. O conhecimento deve por isso movimentar-se entre e dentro das organizações, tornando-se um gerador de riqueza, que de forma dinâmica, abrangente e desafiante permite alavancar as competências de todos (Davenport e Prusak, 1998; Stewart, 1998; Nonaka e Takeuchi, 2008).

Segundo Drucker (2000), os colaboradores sobrevivem se pensarem em conjunto, explorando as oportunidades em sistemas cada vez mais abertos e competitivos, só possível através da agregação de valor e à informação, de forma a facilitar todo o fluxo interativo na organização.

Moore (1995), destaca a necessidade da organização focar a gestão do conhecimento ao nível da sua estratégia, estrutura e cultura, por forma a preparar-se para ambientes globalizados, competitivos e altamente exigentes. Neste sentido, as organizações tendem a diversificar-se pelo que sabem e pela forma como conseguem usar o conhecimento gerido e adquirido, agregando valor aos serviços e criando inovação, flexibilidade e agilidade laboral (SPI, 2013).

Assim, para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam de criar um conjunto de funções e qualificações e aprender a distribuir e usar o conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 63*), "o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente"*.

Contudo, é irrealista esperar que uma organização possa simplesmente acrescentar atividades de gestão do conhecimento (aos cargos existentes) sem as trabalhar e desenvolver. Para que o conhecimento possa fluir na organização, é necessário implementar um conjunto de tarefas estratégicas, ou seja, *"o conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva entre os membros da organização"* (Nonaka e Takeuchi 1997, p.10) (Figura 1).

Figura 1 – A Espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka & Takeuchi p 80, 1977

Nonaka e Takeuchi (1997) descreve a espiral do conhecimento como um processo que necessita de ser implantado para que a organização possa gerar conhecimento. Segundo os mesmos autores, o conhecimento organizacional pode ser considerado como tácito ou explicito. Enquanto que o conhecimento explícito é aquele que se pode encontrar em livros, manuais, registos e se torna simples de comunicar/apresentar, o conhecimento tácito é aquele que não é visível, está dentro do indivíduo, incorporado às suas vivências, crenças e valores pessoais.

Assim, para que o conhecimento seja compartilhado, a organização necessita de converter/transformar o tácito em explícito que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) pode ser interpretado através de 4 passos:

> 1º. Passo – Socialização (tácito para tácito): compartilha o conhecimento tácito através de experiências diretas, por meio de observação, prática ou imitação e pode ocorrer através da interação entre indivíduo;
>
> 2º. Passo – Externalização (tácito para explícito): articula o conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, da escrita, fala ou desenho, ou seja, transforma o conhecimento do indivíduo e em conhecimento articulado e transmissível;
>
> 3º. Passo – Combinação (explícito para explícito): procura juntar dois tipos de conhecimentos explícitos como um manual, uma publicação, um livro, gerando novo conhecimento;
>
> 4º. Passo – Internalização (explícito para tácito): ocorre quando os novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outros indivíduos o comecem a utilizar,

assimilar e a reorganizar o seu próprio conhecimento tácito, ou seja, passam a internalizá-lo.

Assim, a gestão do conhecimento é um processo corporativo focado na própria estratégia da organização, que envolve a GRH através da gestão das competências, da aprendizagem organizacional ou capital intelectual, na criação de novos modelos organizacionais, estruturas ou processos.

Deste modo, ao analisarmos a evolução nas últimas décadas das organizações, constatamos que existe um aumento significativo na diversidade e nas formas de trabalho (Archive, 2014), uma multiplicidade de formas contratuais (Rebelo, 2005) e um "esbatimento total" das fronteiras entre o trabalho e a restante envolvência pessoal e social das pessoas, como a formação, a vida familiar, lazer, entre outras ocupações (Almeida, 2005).

A partir da década de 1980 a ideia de flexibilidade começa a disseminar-se nas empresas e a ser encarada como uma forma de gestão da força de trabalho, muito baseada no uso crescente de trabalho flexível. Com base nesta flexibilidade, as empresas procuram outras formas de trabalho e outras soluções que atenda à sua pretensão (Archive, 2014). Diante desta difusão de novas práticas, uma das questões que se vem colocando é se existe o aparecimento de novos rumos ou se apenas se trata de reorganizar a própria organização de trabalho.

Contudo, novos modelos e novos paradigmas surgem com as alterações de ordem cultural e estrutural fortemente impulsionadas com a intervenção e colaboração de ordens politicas e normalizações legais sustentadas com a evolução tecnológica e o aumento dos mercados emergentes (Thompsom *et al.*, 2008).

Entre as principais características do sistema flexível, destaca-se a mão-de-obra, o aumento da competência humana no trabalho coletivo e em grupos ou ilhas (*Call Center*), a redução das estruturas demasiado burocratizadas e verticalizadas, a descentralização baseada na cooperação e as relações estreitas entre compradores e fornecedores (*Just-in-time*) (Bresciani, 1997).

Por outro lado, a própria competitividade no emprego com a abertura de novos mercados de trabalho, obrigou as organizações a criar novos processos e práticas com efeitos diretos na capacidade de adaptação das pessoas e da forma como estas devem preservar os seus postos de trabalho (Sequeira, 2008).

Não é de hoje que se discute o papel do conhecimento na vida das pessoas e os benefícios que ele traz às organizações. O conhecimento é um recurso valioso que se aplicado corretamente faz toda diferença na gestão (Monteiro, 2009).

No atual contexto, já se reconhece que o conhecimento é necessário para manter as organizações mais competitivas e que melhora significativamente o seu desempenho organizacional (Kovacs, 2006).

Nestes casos, a integração do conhecimento pode ocorrer através de processos internos participativos, da interfuncionalidade ou multiplicidade das atividades e funções e da integração externa do conhecimento (Sequeira, 2008), fatores essencialmente relacionados com a FT e o dinamismo na formulação do próprio conhecimento.

Nesta nova realidade organizacional, os colaboradores que trabalham em equipas são capazes de desenvolver pensamentos complexos e começar a deter um elevado poder de iniciativa e responsabilidade para decidir (Drucker, 2000). Importa realçar que as habilidades fundamentais passam a ser todas aquelas que são apoiadas numa formação sólida em conhecimentos básicos (Nonaka e Takeuchi, 2008).

3.3.Competências e sua especificidade na flexibilidade

Atualmente, a gestão das pessoas esta a passar por um processo de transformação na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados, invariavelmente centralizados em cargos ou funções, vêm demonstrando fragilidades perante o ambiente complexo e mutável que as organizações enfrentam.

Cada vez mais as organizações têm dado maior autonomia aos colaboradores, adequando a sua formação e capacidade para assumir responsabilidades numa tentativa de alavancar a produtividade e o seu desempenho (Sousa *et al.*, 2006).

Contudo, entre o desempenho real e o desempenho esperado, podem ocorrer diversas lacunas ou fragilidades, que se designam por discrepância de desempenho. Para colmatar ou até mesmo ultrapassar essa situação, é comum vermos as organizações aplicarem e implementarem diversos conceitos e metodologias, que nem sempre se adequam às próprias necessidades (Ferreira e Martinez, 2008). Nesses processos, ocorrem efeitos opostos aos desejados, onde muitas expectativas são criadas e poucas são atendidas de forma positiva para acrescentar valor ao desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador (Gillen, 2000).

Alicerçada ao desempenho, temos a competência que é compreendida como saber ou fazer qualquer coisa bem *(*Ferreira *et al.,* 2011). Em termos organizacionais, a competência concentra-se na análise da contribuição do colaborador para a organização bem como no modo como ela é concretizada, exigindo-se assim, não uma competência, mas um conjunto de competências que envolvam tanto o saber geral, quanto o conhecimento específico para o exercício de uma determinada atividade.

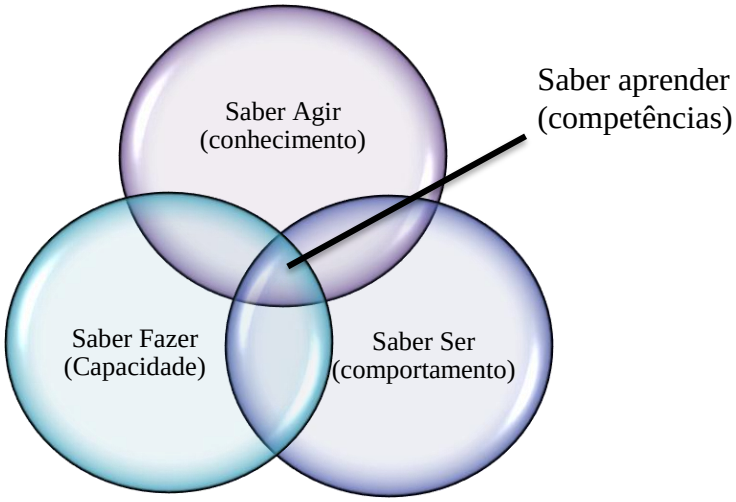
O termo competência, provoca por vezes alguma confusão parecendo ser utilizado com duplo significado: Competência (*competence*) / Competência (*competency*). Poderemos diferenciá-los pensando que ser competente prende-se com o resultado da aplicação das competências necessárias para um eficaz desempenho, enquanto ter competências significa possuir e exibir um conjunto de comportamentos que podem ou não estar ajustados à organização e à função que desempenha (Davenport e Prusak, 1998; Lima e Ferreira, 2007).

De fato, a gestão baseada nas competências, tem como foco principal as habilidades necessárias ao negócio da organização com base na disponibilização dos talentos humanos existentes. O foco é concentrado na atividade estratégica a fim de alinhar competências (individuais, grupais e organizacionais) com as estratégias de negócio da organização.

As competências envolvem características que definem o modo de agir de cada profissional e sobretudo, envolvem uma atuação que dignifique o seu fazer, apoiado no saber consciente e acima de tudo pertinente com as expectativas que são geradas pelo seu perfil (Lima e Ferreira, 2007). É sobretudo o apoiar a prática das reais necessidades que visa, antes de tudo, o desenvolvimento justo do colaborador, do indivíduo e do seu modo de ser enquanto cidadão (Ferreira e Neves, 2011).

A noção de competência aparece assim associada a integração de vários saberes múltiplos e complexos como saber agir, saber fazer ou saber ser (Figura 2).

Figura 2 – Esquema cognitivo do saber agir, saber fazer e saber ser



Fonte: Adaptado de Ferreira et al., 2011

Para Gillen (2000), as competências funcionam como uma ferramenta que permite avaliar, identificar e promover o desenvolvimento porque ao estabelecer uma linguagem comum, permite aos gestores e chefias compreender o que precisa de ser potencializado e desenvolvido nas suas equipas. Ainda assim, a existência de um perfil de competências auxilia também a gestão do desempenho (interligando a avaliação, o desenvolvimento e a performance), traduzindo a visão e a estratégia em comportamentos diários, aplicáveis, visíveis e mensuráveis (Caetano, 2008).

Assim, a gestão de competências é de grande relevância e importância no contributo para a valorização da organização, visando a plena capacitação profissional num mundo altamente competitivos e qualificado. Por outro lado, percebe-se que o conceito de competência vem sendo utilizado de forma abrangente ligado ao recrutamento e seleção, aprendizagem ou formação.

Deve-se assim considerar, que o peso que este tema representa hoje num ambiente organizacional competitivo é de grande relevância, permitindo à GRH manter a organização dotada de qualificação e preparada para a consolidação da estratégia organizacional. É nesta realidade que a FL pode tornar mais sustentável a abordagem a novas realidades, a novos desafios, dando maior abrangência aos conhecimentos e experiências no desenvolvimento de capacidades e na procura cada vez maior por colaboradores competentes, flexíveis e diferenciadores (Camara e Guerra, 2007).

CAP. IV – Gestão da Mudança

4.1.A mudança organizacional

A mudança organizacional, embora nunca tenha sido estática sofreu a partir do final do século XX, proporções capazes de colocar a própria capacidade organizacional em causa. O aparecimento da evolução tecnológica com a alteração dos hábitos e comportamentos dos consumidores, tornou os ambientes mais competitivos e vulneráveis no seu funcionamento interno. Para Kanter (1984), a mudança é um processo em que as organizações devem analisar o passado, para deduzir ações presentes e exigidas para o futuro.

É nesta mudança de paradigma ou de transição do estado atual para o desejado que surge uma das fases mais criticas para a gestão. As organizações necessitam de realinhar as estratégias nas práticas e processos da GRH, de forma a melhorarem o seu posicionamento competitivo, as suas capacidades produtivas e o desenvolvimento de novos mercados (Armstrong, 2005).

A alteração de paradigma que marca esta nova abordagem, é alimentada pelo carácter complexo e instável das mudanças sociais e empresariais e em particular pela alteração do conceito da mudança ser associado à inovação (Hopper e Potter, 2007). A mudança estratégia ocorre assim em contextos de ambientes externos competitivos, seja económico ou social, e num âmbito interno ligado aos recursos internos, capacidades, cultura e sistemas.

É neste contexto que a conjuntura económica tem vindo cada vez mais a tornar a relação laboral precária, não existindo condições para o colaborador continuar a considerar seguro o seu posto de trabalho, obrigando-o por isso a reforçar a sua disponibilidade e a agregar novos projetos internos e/ou externos à organização. Torna-se assim necessário decidir como gerir os processos de mudanças organizacionais, sobretudo no comportamento individual das pessoas.

Sem pessoas as organizações não existem e todo o investimento que nelas é feito, traz certamente resultados a curto e longo prazo (Cunha e Rego, 2010). Contudo, a gestão das relações com os colaboradores nas empresas tem sido explicada ao longo dos tempos por processos que se traduzem numa maior proximidade nas práticas, politicas e estratégias junto do próprio negócio (Caetano, 2008).

Na época Taylorista, as pessoas não alteravam muito as tarefas, uma vez que existiam menos elementos de trabalho e reconheciam uma pequena variedade de formas para continuar a aumentar a sua eficiência. O grande problema era em desenhar o trabalho para obter o máximo

rendimento, uma vez que as tarefas acabavam sempre por ser repetitivas e monótonas provocando elevada desmotivação das pessoas (Camara e Guerra, 2007). Estes aspetos, aliados ao fenómeno da globalização, exigiram às organizações uma capacidade de adaptação e de mudança rápida e eficaz (Mantovani, 2014).

À medida que avança o século XXI assiste-se cada vez a mais mudanças na forma como se trabalha, como se vive socialmente e como se desenvolvem os negócios comparativamente ao que sempre se veio fazendo. Ou seja, as mudanças que vamos sentindo no nosso dia a dia, são cada vez mais um desafio à capacidade de adaptação e sobrevivência das pessoas (Hopper e Potter, 2007).

Nas últimas décadas, as organizações foram obrigadas a desenvolver a sua atividade numa envolvente caracterizada por uma instabilidade decorrente das constantes mutações do mercado, das evoluções tecnológicas, da economia e consequente globalização dos novos mercados emergentes. É esta nova forma de economia, baseada em funções flexíveis no trabalho que visa satisfazer a GRH da organização.

A este propósito, todos os colaboradores deverão ser capazes de realizar tarefas associadas a diferentes funções e por sua vez, uma tarefa pode ser desempenhada por vários colaboradores (Archive, 2014). Assim, o atual contexto organizacional vive sob influência de variáveis internas e externas que provocam mudanças e adaptações na GRH de forma a poder acompanhar a necessidade das organizações na construção do seu CH, capaz de lidar com ambientes exigentes e adversos (Ferreira *et al*., 2011).

4.2.A mudança em ambiente organizacional

As organizações foram sofrendo mutações ao longo dos anos influenciadas pela própria competitividade no emprego e pela abertura de novos mercados de trabalho. Surgem assim novos processos e práticas que necessáriamente se devem adaptar e ajustar à realidade dos atuais tempos (Archive, 2014).

É neste contexto que as organizações vão movendo ações que possam auxiliar a manter índices elevados de satisfação e produtividade no trabalho. No entanto, se por um lado processos como a FL provocam adaptações de forma a que os colaboradores preservem os seus postos de trabalho, por outro, aumenta a necessidade de reconhecerem o que aprenderam (Drucker, 2000). É assim um desafio aliciante e motivador, os profissionais manterem as suas competências ajustadas às novas realidades, exigências e competências profissionais (Social, 2013).

No mesmo sentido, Pomi (2005) salienta a importância dos colaboradores em adotarem uma abordagem de aprendizagem ao longo da vida por forma a se tornarem capazes e facilmente ambientáveis às rápidas mudanças organizacionais. Esta é uma forma de acompanhar as novas realidades das organizações que trabalham cada vez mais num formato de rede, em vez das pirâmides hierárquicas (tendendo a modificarem e influenciarem as suas carreiras) pesadas.

Para Drucker (2000), estamos na era do conhecimento e por essa razão, uma das características do colaborador deverá ser a do conhecimento. Este foi o termo adotado por Drucker (2000) quando se dirigiu ao colaborador do século XXI, referindo que longe vão os tempos em que as pessoas permaneciam nas organizações por longos anos e em que muitos casos tinham como objetivo primordial poderem vir a ser aposentados pela organização que um dia os contratou.

Segundo Dias e Costa (2013), a lógica de carreira profissional deu lugar à denominação de carreira de percurso à qual está essencialmente relacionada com as necessidades e flexibilidade da própria organização em exigir aos profissionais uma maior adaptação à (s) mudança (s) e uma ativa e permanente atualização das suas competências.

Estas novas atividades, face ao interesse económico das organizações em se dissociarem de encargos com custos fixos, provocou o desenvolvimento de uma nova atividade aliada à própria gestão estratégica das organizações – o *Outsourcing*[3].

Constata-se desta forma, que as profundas transformações que têm ocorrido económica e socialmente, criam obrigatoriamente alterações na gestão das organizações e nas dinâmicas do trabalho e emprego, assim como, nas competências requeridas para o desempenho profissional (Kovacs, 2006).

Segundo Rebelo (2006), o problema fundamental que hoje se coloca, ao nível do mercado de trabalho e emprego, é o de saber como conciliar a implementação da flexibilidade na organização do trabalho, imprescindível para a competitividade económica. Por outro lado, defende o mesmo autor, que é preciso que as organizações e colaboradores vejam um meio de articular flexibilidade com a própria qualificação dos RH. Certo também, é o facto das organizações terem de se socorrer a estes métodos e práticas para se protegerem e manterem competitivas num mercado de forte exigência.

Contudo, embora em muitos casos estas práticas tenham sucedido com a própria alteração evolução e oferta de mercado face à recessão económica global existente, constata-se também, que

[3] *Outsourcing* – Denomina a compra de determinado produto ou serviço que tem vindo a ser desenvolvido internamente na empresa (Lopes Da Costa, 2011).

estas práticas surgem numa ótica de políticas e práticas de gestão que promovem a estabilidade contratual, o acesso à formação, o desenvolvimento das competências e a própria progressão de carreira (Pomi, 2005).

É por isso extremamente importante conseguir que os colaboradores estejam envolvidos e empenhados na organização dispostos a dar o seu melhor contributo, motivados e alinhados com os objetivos da organização (Mantovani, 2014).

Contudo, existem um conjunto de fatores internos e externos que normalmente afetam as organizações - as tarefas que os colaboradores desempenham, realizam ou executam. Não existindo uma forma ideal de organização do trabalho, constitui um desafio à GRH conseguir proporcionar aos colaboradores um ambiente de realização profissional com oportunidades de crescimento e enfoco na obtenção do seu máximo potencial (Mantovani, 2014).

É de realçar que o papel que a GRH vem assumindo nas organizações é de extrema importância, pelo facto de provocar alterações estruturais de fundo nas relações de poder, nas práticas da organização e, na própria gestão do planeamento do trabalho, criando uma cultura organizacional direcionada para as mudanças particularmente internas assentes na formação continua e na inovação junto dos profissionais (Cunha *et al.*, 2010).

Para Drucker (2000), o sucesso das organizações depende dos seus recursos humanos e das práticas inovadoras de gestão, que por sua vez, devem pressupor uma adaptação flexível dos colaboradores às novas práticas como a polivalência de funções, à rotatividade, à flexibilidade e à mobilidade interna na organização, criando assim uma dinâmica que esteja de acordo com o funcionamento desejado e pretendido.

4.3.A mudança e o comportamento das pessoas

A atual dinâmica das organizações tende a implementar novos modelos de gestão na procura da maior rentabilidade e sustentabilidade, provocando assim a necessidade dos seus recursos de se adaptar aos novos paradigmas das estruturas, da mudança e sobretudo dos novos desafios (Berg e Pietersma, 2015).

Mesmo uma pequena estrutura empresarial pode destacar-se com base num papel mais desafiante e mais flexível face a um desempenho assente no reforço das suas capacidades e potencialidades. É a confiança na implementação de novas ideias e a própria ousadia das pessoas que transforma a criatividade em inovação, gerando valor e acrescentado ganhos para a organização.

Não se deve por isso culpar a natureza das pessoas, há aquelas que estão mais dispostas a arriscar e aquelas que face ao contexto em que se encontram se tornam mais conservadoras. A dura realidade é que a abordagem à gestão da mudança reconhece que o êxito reside não só num líder transformacional, como também na noção de que a mudança é implementada por pessoas e o que conta é o seu comportamento (Armstrong, 2005). Para o mesmo autor, um dos objetivos mais importantes na gestão da mudança é alcançar um compromisso face à mesma, através de duas formas principais a estratégica e a operacional.

A mudança estratégica, lida com questões mais vastas e à escala da organização visa sobretudo o futuro e o seu âmbito de crescimento em termos de qualidade, inovação e dos próprios valores que dizem respeito às pessoas, como a satisfação das necessidades dos clientes e as tecnologias usadas. Este tipo de mudança está mais focada nos objetivos estratégicos e no seu posicionamento de forma a manter vantagens competitivas. Ocorre assim, num contexto de ambiente externo competitivo, económico e ao nível dos recursos internos da organização como capacidades, cultura, estrutura e sistemas.

A mudança operacional relaciona-se com novos processos, sistemas, estruturas ou tecnologias que determinam um efeito imediato no trabalho da organização. Ainda assim, embora esteja implicitamente ligada aos recursos existentes na organização, o impacto pode ser mais significativo que a mudança estratégica.

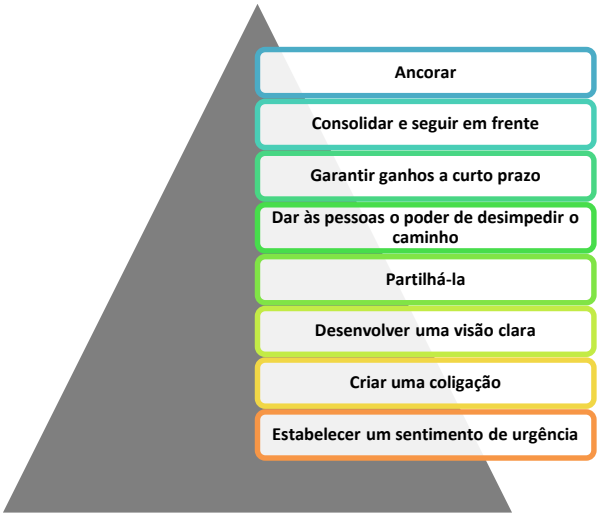
A inevitabilidade da mudança, tornou-se assim uma realidade das organizações e uma necessidade incontornável para a sua sobrevivência, contudo, são as pessoas que estão no foco central da sua implementação. Na verdade, é no comportamento das pessoas que se inserem as grandes preocupações tendo em conta os seus papéis no desempenho da organização (Berg e Pietersma, 2015). O comportamento das pessoas é determinante porque não se impõe novos papéis, novas responsabilidades e novos relacionamentos em ambiente organizacional, esperando simplesmente que sejam criadas novas atitudes e comportamentos pelas pessoas (Ferreira e Neves, 2011).

As pessoas são determinantes para os resultados da organização e são as que mais sofrem com os impactos das mudanças organizacionais, seja por resistência às alterações na forma de trabalho (funções), alteração de rotinas, perda de poder ou por serem confrontadas com a necessidade de adquirir novas competências (Ferreira e Martinez, 2008).

Segundo Berg e Pietersma (2015), a complexidade da mudança é mais do que uma abordagem simplista, uma vez que existem diversas maneiras de cometer erros na gestão eficaz da

mudança. Por esta razão, propõe mesmo o modelo dos oitos passos para uma mudança bem sucedida (Figura 3):

Figura 3 – As oito fases da mudança



Fonte: Berg & Pietersma (2015)

No entanto, existe outro comportamento que preocupa os gestores, a resistência à mudança. Inevitavelmente, coloca sérias preocupações aos gestores na implementação dos processos de mudança, uma vez que geram comportamentos criticos como a atitude negativa, a descrença, a perda de afetividade com a organização, até à própria desmotivação aliada aos fatores psicológicos das pessoas (Ferreira e Neves, 2011).

Embora sejam aspetos de natureza geral no contexto organizacional que envolvem as estruturas, as pessoas podem reconduzir a uma análise mais profunda, sobretudo na sua proveniência, ou seja, se as pessoas sem posições de chefias resistem às mudanças de orientações provenientes de superiores, não se pode relegar para segundo plano as potenciais resistências das pessoas que detêm o poder (Cunha e Rego, 2002).

Deveremos pensar que a gestão da mudança organizacional é um processo continuo na organização e que necessita de se adaptar constantemente a novas ideias, processos, estruturas e tecnologias. É neste contexto que se insere um dos processos mais delicados na gestão da mudança: a reformulação do posto de trabalho.

A reformulação do posto de trabalho, surje inicialmente como alternativa à simplificação do posto de trabalho e especialização de tarefas que ao longo dos tempos deixou de ser vista apenas como uma abordagem baseada na força de trabalho em que os trabalhadores só tinham de executar a tarefa para outra mais multidisciplinar. No final do seculo XX, começou a surgir a

necessidade de alterar este pensamento para aspetos mais sociais e estruturais do trabalho com o objetivo de aumentar a produtividade e a satisfação das pessoas (Cunha e Rego,2010).

Segundo Ferreira e Neves (2011) esta situação inclui diversos tipos de modificações ao paradigma taylorista, nomeadamente na rotação de cargos e no alargamento e enriquecimento do trabalho. Embora a rotação de cargos ou mudança de uma função para outra não coloque em causa os principios organizacionais tradicionais, na medida em que o trabalho continua simplificado, obriga a que sejam adquiridas novas competências. Por outro lado permite ainda reduzir os efeitos que as tarefas rotineiras provocam na insatisfação e no desinteresse do trabalhador (Pomi, 2005), podendo ainda, representar uma relação indireta ao nível da carreira profissional por este desenvolver e adquirir novas competências nos diversos cargos (Neves *et al*., 2015).

No que se refere ao alargamento do trabalho, este consiste numa agregação de tarefas simplificadas que passam a ser realizadas por uma única pessoa, podendo inclusivamente, ter ou não relação entre si (Ferreira e Neves, 2011). Segundo os autores embora esta situação acrescente variedade no trabalho, não representa por si efeitos positivos na motivação das pessoas, muito pelo contrario, uma vez que o alargamento pode não ter repercussões na GRH, principalmente ao nivel das recompensas e promoções.

Por sua vez, o enriquecimento do trabalho traduz-se em mudanças verticais e não apenas horizontais, nos cargos, na responsabilidade e na autonomia das pessoas. Visa sobretudo, tornar o trabalho mais interessante para as pessoas e, dessa forma, aumentar a eficácia. Esta abordagem tem sido amplamente utilizada em processos de mudança focalizados na reformulação de cargos.

Assim, em qualquer processo de mudança organizacional, ocorreram diversos factores que de algum modo podem contribuir para que as pessoas manifestem resistências em aderir às novas soluções

CAP. V - Metodologia e Estratégia de Estudo

5.1.Modelo de investigação

Considerando que o objetivo do estudo é tentar compreender e analisar a relação que a flexibilidade laboral tem no desempenho da função, utilizou-se um estudo empírico que incidiu sobre um inquérito aplicado via *online* aos colaboradores da organização Seguros S.A[4].

Neste sentido, foi elaborado um questionário (ver apêndice I), construído a partir de um mapeamento organizado que tem como objetivo apresentar o modelo teórico de base desta investigação. Neste contexto, foi utilizado o modelo Brites (2015) ao nível do guião para a construção do questionário (ver apêndice II).

O inquérito teve como principais objetivos, recolher o máximo de informações sobre a opinião dos colaboradores que fizeram parte de processos de rotatividade dentro da empresa e se de algum modo acham que isso influenciou o seu desempenho ou desenvolvimento no trabalho.

Esta abrangência pretendia captar inquiridos que tivessem alguma relação em cargos ou funções cuja proveniência pudesse de alguma forma contribuir para o presente estudo.

Assim, e no que se refere ao inquérito sobre a forma de questionário, o método de análise utilizado foi baseado em técnicas muito frequentemente utilizadas em ciências sociais (Freitas, 2013) e que aparecem muitas vezes agregadas a várias amostras e autores (Coutinho, 2011). Esta situação foi possível dado estar aqui implícito um conhecimento prático da população a inquerir e por ser possível existir a possibilidade de se poder agrupar os dados em forma de quadros estatísticos.

O questionário foi construído de modo a ser um facilitador da sua compreensão e que possibilitasse respostas às questões de partida. No cabeçalho indicou-se o objetivo a que o inquérito se dirigia e o âmbito do mesmo, assim como a garantia de anonimato e o seu caráter confidencial.

Outra das opções pela utilização deste método, para além dos fatores económicos, prendeu-se pela necessidade de ser possível obter diferentes pontos de vista individuais e em confidencialidade, de colaboradores de diferentes áreas/departamentos da organização a nível central e regional.

De forma a poder caracterizar mais concretamente a amostra, algumas das questões solicitavam aos inquiridos dados sociodemográficos (Freitas, 2013). Por outro lado, dada a minha relação

[4] Seguros S.A. é um nome fictício, atribuído à organização em estudo de forma a manter a sua confidencialidade.

profissional com a organização alvo deste estudo, isso permitiu obter dados com uma abrangência e disparidade mais ampla nas funções dos trabalhadores, permitindo maior transversalidade na informação recolhida.

Contudo, dadas as exigências de um estudo de caso houve necessidade de uma interação contínua entre as questões teóricas que estavam a ser estudadas e os dados recolhidos (Coutinho, 2011). Segundo Coutinho (2011) uma revisão bibliográfica junto de artigos e trabalhos relacionados com o tema, nomeadamente temas teóricos, literatura de autores relacionados e de artigos públicos, possibilita a formulação de anotações, análises e sínteses (ver apêndice III).

5.1. Modelo de análise

O modelo de análise (ver apêndice IV) é composto por diversos conceitos e hipóteses, que em processos sistemáticos e em conjunto compõem a análise coerente que se pretende desenvolver (Sampieri *et al.*, 2013).

Considerando-se este estudo descritivo, construiu-se um modelo teórico específico, através do qual são relacionadas as dimensões e as variáveis do mesmo (Tabela 3).

Tabela 3 – Modelo de Análise com questões de Investigação

Questões de Investigação / Hipótese / Constructo	Indicadores	Nível de Medida			Objetivos Empíricos de Estudo
		Nominal	Ordinal	Likert / Quantitativo	
Nível de envolvimento com a Pratica "Rotatividade	6. Durante todo o seu percurso profissional alguma vez se viu envolvido/a num processo de rotatividade na sua área/departamento?	X			
	6.1 Em caso afirmativo quantas vezes?		X		
	7. Considera a rotatividade um fator chave de sucesso para um bom desempenho organizacional?	X			
	8. Considera ser importante a existência de processos de rotatividade entre diferentes departamentos promovendo a existência de interação entre colegas de diferentes áreas de atividade com forte base de conhecimento que não apenas a sua?	X			
	9. Pela sua experiência profissional considera que o fator rotatividade enunciado no ponto anterior pode fazer diminuir/inibir a atitude dos colaboradores face à realização da sua atividade?	X			
Nível de Satisfação e conhecimento sobre posto de trabalho	10.1 Como avalia a sua função			X	
	10.2 Qual o seu grau de satisfação em relação à sua atual função				
	10.3 Como avalia a sua atual função comparativamente à anterior				
	10.4 Como classifica o seu local de trabalho				
	10.5 No meu local de trabalho permitem-me assumir mais do que uma função				
Desempenho e Expetativas	11.1 A evolução do meu desempenho é influenciada positivamente pelo meu percurso			X	
	11.2 Gosto de desempenhar mais que uma função no meu posto de trabalho				OE2 OE4
	11.3 Considero importante a acumulação de funções para o meu desempenho				
	11.4 Ser flexível e polivalente, ajuda a estar mais motivado e ser criativo				
	11.5 A polivalência permite quebrar rotinas				
	11.6 A acumulação de funções é importante para todos				
	11.7 A empresa deve apostar na rotatividade dos seus colaboradores				
	11.8 A rotatividade na minha função permite-me conhecer melhor outras áreas importantes para o meu desempenho				
	11.9 A rotatividade deve ser levada muito a sério dentro da empresa				
	11.10 A rotatividade deve ser aproveitada para rentabilizar, não para aproveitar recursos				
	11.11 Com a rotatividade a empresa obtém mais rentabilidade no meu desempenho				
	11.12 As mudanças são positivas para o meu desempenho				
	11.13 Quando entro em processo de rotatividade fico mais motivado				
	11.14 A rotatividade permite-me promoção de carreira				
	11.15 Com a rotatividade, posso identificar-me com algo que gosto mais e onde poderei rentabilizar adequadamente as minhas competências				
	11.16 Considero ter a formação adequada á (s) minha (s) função (ções)				
Perceções sobre Flexibilidade	12.1 Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar a empresa			X	OE1 OE2 OE3
	12.2 Considero que a polivalência e flexibilidade dos colaboradores é o caminho certo para a sobrevivência da empresa				
	12.3 A empresa deve apostar na flexibilidade e polivalência dos colaboradores				
	12.4 Estas acumulações prejudicam o meu desempenho				
	12.5 Vou fazer coisas que deviam ser outros colaboradores a fazer				
	12.6 Sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo				

Fonte: Adaptado de Brites (2015)

5.1.1. Campo empírico

Para a concretização do presente estudo recorreu-se a um processo de natureza exploratória através de uma amostra por conveniência (Vilelas, 2009). Neste contexto, os critérios de verificação e demonstração do que se afirma em termos da investigação, quanto aos fins que o sustentam teve implícito um carácter exploratório com a obtenção de respostas pelos inquiridos pertencentes a direções, chefias e restantes colaboradores nas mais diversas funções que compõem a organização Seguros S.A. (exceto *Call Center* e *Back Office*).

5.1.2. Amostra não probalística

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objeto de estudo o método científico (Sampieri *et al.,* 2013). Pode-se assim dizer, que é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica, como válidas para a própria exposição e confirmação de uma teoria.

Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vilelas (2009), existem duas formas das quais podemos classificar a metodologia utilizada, a conceção de documentos de investigação quanto a fins que remetem para a pesquisa aplicada e exploratória e aos meios que estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

No que se refere ao presente estudo, teve por base um carácter pragmático ou indutivo[5] e foi conduzido a partir de uma amostra não probabilística por conveniência[6], constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos trabalhadores abordados (Sampieri *et al.*, 2013).

5.1.3. Seleção das unidades amostrais

Uma vez que se pretendia evitar respostas de trabalhadores que tivessem funções puramente de *Back Office* e afins, a amostra foi definida por conveniência. As características da população desejável para o estudo empírico, recaiu sobre trabalhadores que exercessem no seu dia-a-dia diversas funções (flexibilidade) ou que o seu percurso profissional tivesse sido já marcado por mudanças internas (rotatividade).

[5] Não se pretende chegar a conclusões verdadeiras a partir de premissas verdadeiras (método indutivo), mas somente pelo meio da indução mensurar um conjunto de fenómenos sociais em estudo a fim de se chegar um conjunto de probabilidades que permitam fazer comparações e descobrir relações existentes entre eles.

[6] Este tipo de abordagem não é representativo da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Neste caso, o processo amostra foi constituído por um conjunto de indivíduos aos quais lhes foi pedido que respondessem a um conjunto de questões de um questionário e que apenas alguns o fizeram. Ou seja, a amostra foi constituída pelos elementos que colaboraram, não podendo por isso ser representativa, pelos que os resultados deste estudo, terá de ser lido com algumas cautelas a fim de se poder generalizar à população me geral.

5.1.4. Método de recolha de informação quantitativa

A recolha de dados é um procedimento lógico da investigação empírica, ao qual compete selecionar técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, bem como controlar a sua utilização para fins específicos (Vilelas, 2009). As técnicas são por isso conjuntos de procedimentos bem definidos destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação, requerida pela atividade de pesquisa (inquérito por questionário, entrevista, teste, documentos).

A recolha de dados apoiou-se em informação disponível, utilizando a técnica de investigação de (1) inquérito por questionário (aplicado à totalidade do universo de estudo) constituído por questões abertas e fechadas (Sampieri *et al.*, 2013) e (2) análise documental. As questões fechadas permitiram facilitar o ato de inquirir, e as questões abertas, por outro lado, uma maior margem de liberdade nas respostas, assim como permitirá recolher uma maior quantidade de informação (Vilelas, 2009).

O questionário é por essa razão uma ferramenta muito utilizada para obter informação focada explicitamente em aspetos essenciais e fundamentais para a verificação de hipóteses previamente formuladas (Barañano, 2008). Trata-se do método mais utilizado na área da gestão e o que apresenta maiores vantagens ao nível da redução de custos, maior probalidade de tratamento de dados e redução do erro (Vilelas, 2009).

Foram assim enviados 200 questionários por correio eletrónico, com a menção dos objetivos e com um *Link*, de forma a dar acesso imediato via *online* ao questionário. Periodicamente foram enviados lembretes pelo mesmo meio, para que pudessem proceder à resposta do questionário caso ainda não o tivessem efetuado.

O questionário foi construído através do aplicativo *Google Forms*[7] associado a um *Link* de forma a tornar possível a sua utilização via *Internet*. Após a conclusão do inquérito, os dados foram importados via *excell* para o programa de análise estatística *IBM® SPSS® Statistics* (versão 22, *SPSS Inc, Chicago, IL*) procedendo-se à análise e consequente elaboração de resultados através dos *outupts* necessários para a composição do presente trabalho.

[7] *Google Forms* – Aplicativo associado ao organizador *WEB* que permite aceder a ficheiros de resposta rápida e acessível e confidencial para o utilizador.

5.2.Análise das hipóteses formuladas / questões de pesquisa

Apos a revisão de literatura e do trabalho empírico realizado apresentam-se as seguintes hipótese:

- ***Hipótese 1*** **-** Perante a visão do colaborador a flexibilidade no trabalho é o caminho certo para a sobrevivência da organização! – OE1
- ***Hipótese 2*** **-** A visão que o colaborador tem sobre a aposta da flexibilidade no trabalho pela organização, promove o desenvolvimento das suas competências? – OE2
- ***Hipótese 3*** **-** Avaliar se existe reação dos colaboradores à mudança na assimilação dos novos processos, quando confrontados com a flexibilidade laboral. – OE3
- ***Hipótese 4*** **-** A flexibilidade laboral permite melhorar a criatividade e motivação do trabalhador? Serão os mais jovens que obtêm melhores resultados a este nível? – OE5

5.3.Apresentação da empresa no estudo de caso

A Seguros S.A., é o nome fictício da organização em estudo de forma a manter a sua confidencialidade. Trata-se de uma organização inserida no mercado de serviços, comercializando produtos de Contratos de Seguros[8] de Vida e Não Vida normalizados pelo ISP – Instituto Seguros de Portugal[9]. Com sede em Portugal e com mais de dois séculos de vida, encontra-se representada na Europa, África e Macau, mantendo no seu ativo mais de 3000 colaboradores nas diversas empresas associadas.

Com base na sua vasta história, a organização desenvolveu a sua cadeia de valor, que lhe permite oferecer uma gama de produtos diferenciadores e inovadores, elaborar/desenvolver novos produtos, formar e assumir riscos sem depender de outros *players*. Conta com uma rede comercial interna e externa, mas é também nos novos canais digitais que começa a procurar novas oportunidades de negócio.

Atualmente, encontra-se no mercado através dos canais diretos da Seguros S.A., de parceiros na captação de negócio junto dos seus clientes (mediadores de seguros), *Bancassurance* (canal

[8] Contrato de seguro é um acordo através do qual o segurador assume a cobertura de determinados riscos, comprometendo-se a satisfazer as indemnizações ou a pagar o capital seguro em caso de ocorrência de sinistro, nos termos acordados. Em contrapartida, a pessoa ou entidade que celebra o seguro (o tomador do seguro) fica obrigada a pagar ao segurador o prémio correspondente, ou seja, o custo do seguro. Fonte ISP.

[9] ISP Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

bancário), canal postal e canal digital (site institucional). Tendo em conta que se apresenta no mercado como uma organização diferenciadora pela aposta na inovação e serviço prestado é nos canais digitais que concentra também a sua estratégia, de forma a proteger e sustentar o seu negócio a longo prazo.

É nesta visão temporal à sobrevivência da empresa, pensada a curto e longo prazo, que se destacam os pontos mais críticos da Visão, Missão e Objetivos da organização em estudo.

Conta com uma abordagem ao mercado com mais de 200 anos na proteção do futuro das famílias, das empresas e do País ao garantir o património, a saúde e a poupança na salvaguarda do equilíbrio da sociedade. Uma vez que se trata de uma organização de decisão e orientação vertical, alinha a estratégia à sua personalidade com foco no futuro.

O seu negócio converge em vários mercados emergentes ao seu *core*, fruto de um processo de fusões e aquisições, na perspetiva de procurar sustentabilidade, concentração e diversificação na sua atividade, tornando-a assim, numa organização mais forte e líder no mercado segurador nacional.

Globalmente, atua no mercado segurador nacional através de uma diversificada rede de distribuição, com presença de norte a sul do país e ilhas, oferecendo um serviço personalizado e de proximidade aos seus clientes. Tendo como eixo de atuação a formação e a profissionalização contínua da rede comercial interna e da rede de mediação, bem como o reforço da relação com os seus parceiros, pretende prestar um serviço de qualidade, referência e fidelização.

Assumindo-se como exemplo não apenas pela liderança, mas pela diferenciação na atuação, apresenta-se ao nível da responsabilidade social, determinante no desenvolvimento de vários projetos de apoio à sociedade e aos sinistrados. A Seguros S.A., alicerça os seus valores como a ética, integridade, inovação, sustentabilidade ou transparência, à procura de obter respostas e soluções a 4 níveis: reintegração social, assistência, reintegração laboral e aconselhamento financeiro, melhorando assim as condições de vida dos sinistrados e seus dependentes.

Considerando que se trata de uma empresa de decisão e orientação vertical, define os seus objetivos até aos diferentes patamares da organização, através do processo *"top down".* Cabe assim aos restantes colaboradores de direção/chefia, a implementação da estratégia apropriada para a obtenção dos seus objetivos (figura 4).

Figura 4– Estrutura orgânica da empresa

Fonte: Elaboração própria

Assim, em função das mudanças causadas pelas diversas aquisições/fusões ocorridas durante o inicio do seculo XX, a Seguros S.A., viu-se obrigada a proceder a reajustes na sua estratégia. Nesta fase, pretendia otimizar os seus recursos económicos e financeiros de forma a tornar-se mais competitiva e sustentável, evitando a estrutura burocrática e carregada de atividades operacionais pouco produtivas.

Para obter sucesso nesta restruturação, a organização contou com processos como *downsizing* ou passagem de áreas não estratégias na sua cadeia de valor para *outsorcing.* Face ao novo ambiente da organização os colaboradores viram-se confrontados com realidades de extrema exigência. Face a esta realidade, a GRH foi obrigada a desenvolver estratégias de desenvolvimento de competências de forma a capacitar o seu capital humano de valências fundamentais, para o desempenho das suas funções flexíveis e em tarefas multidisciplinares.

Assim, em função das mudanças causadas pela restruturação ou pela necessidade (sobrevivência) em se tornarem mais competitivos, os colaboradores, tiveram de se adaptar a realidades como comprometimento com a organização, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade.

CAP. VI - Apresentação Resultados

6.1.Caracterização da amostra

Dada a característica da minha relação profissional com a organização, foi possível obter dados com uma abrangência e disparidade mais ampla nas funções dos colaboradores e não restrita a um determinado departamento ou grupo de colaboradores, permitindo uma recolha de informação com maior transversalidade.

A informação obtida através dos inquéritos foi sujeita a análise de conteúdo, com o apoio de *software* informático, mais concretamente ao programa *IBM SPSS*[10] *Stastistic Viewer* versão *22.*

Em primeiro lugar, realizou-se uma análise a todas as variáveis que estatisticamente pudessem caracterizar objetivamente a amostra, sobretudo quanto à sua demografia, classe etária, sexo, funções e formação académica. Pretendeu-se entender a amostra existente dada a sua natureza e, dimensão de experiência e conhecimento profissional dos inquiridos.

Após esta fase, pretendia-se conhecer a amostra quanto à sua identificação, quanto a fatores que podem causar relação ou quanto ao conhecimento com a realidade em estudo (Freitas, 2013).

Ao longo da análise, foi-se despistando algumas comparações estatísticas sobre os elementos e informações recolhidas, destacando-se apenas as que maior interesse apresentavam, para o conhecimento teórico e prático do estudo, fundamental para a caracterização da problemática em causa, sem qualquer condicionalismo ou criação de atropelo na análise.

Por fim, procedeu-se à análise da correlação bivariável das questões relacionadas com os domínios desempenho e flexibilidade, de forma a obter dados analíticos que permitissem depois retirar conclusões teóricas e empíricas.

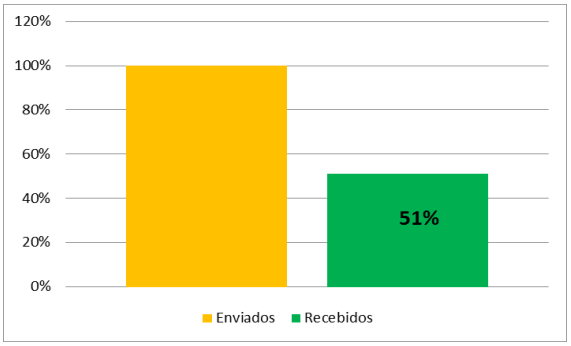
Assim, o inquérito teve como principal objetivo, recolher o máximo de informações sobre a opinião dos colaboradores em termos das dinâmicas da flexibilidade e rotatividade no trabalho

[10] SPSS-IBM é um *software* aplicativo (programa de computador) do tipo científico. Da origem do nome *Statistical Package for the Social Sciences*, que na atualidade se apresenta de nome completo do *software* IBM SPSS – Programa de apoio a tomadas de decisão que inclui aplicação Analítica, Data *Mining*, *Text Mining* e estatística que transformam os dados em informações importantes, que proporcionam reduzir custos e aumentar a lucratividade. Um dos usos importantes deste *software* é para realizar pesquisa de mercado.

enquanto práticas de GRH e, se de algum modo estas podem influenciar o seu desempenho e desenvolvimento das suas competências.

Foram aplicados 200 inquiridos com uma taxa de resposta de cerca 50% a colaboradores com funções de direção, chefias e outros das mais diversas funções na organização, concentrando-se a aposta em todos aqueles cujos percursos profissionais tenha ou esteja inserido com o tema do inquérito (Figura 5).

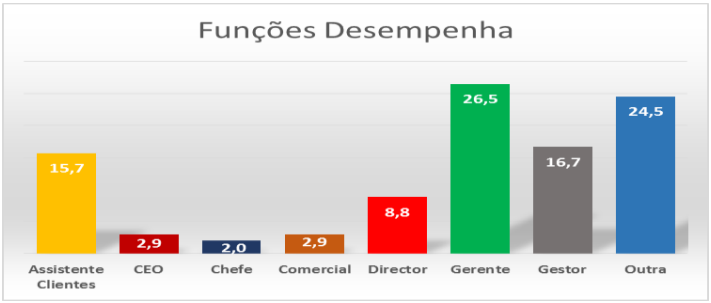
Figura 5 – Caracterização da amostra quanto às respostas



Fonte: Inquérito por questionário

Esta abrangência pretendia captar inquiridos que tivessem alguma relação com cargos ou funções de gestão e que a sua proveniência pudesse de alguma forma contribuir para o presente estudo (Figura 6).

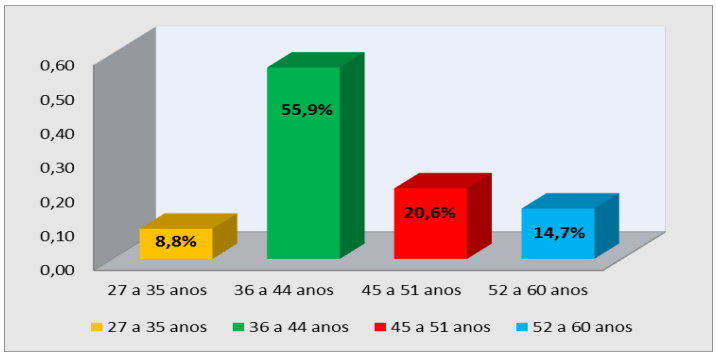
Figura 6 – Caracterização da amostra quanto à função que desempenha



Fonte: Inquérito por questionário

Dos 102 inquiridos, 40% são do sexo feminino e 60% do sexo masculino, verificando uma maior prevalência na classe dos 36 aos 44 anos (55.9%) (Figura 7).

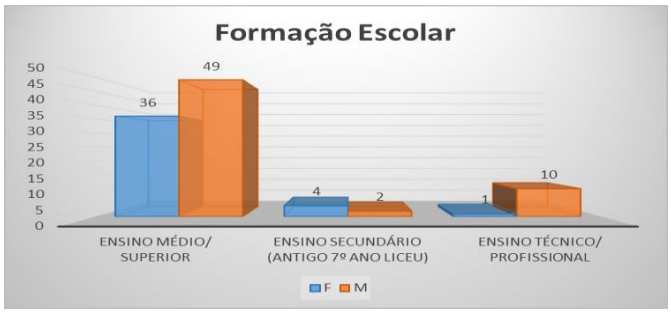
Figura 7 – Caracterização da amostra quanto à Idade



Fonte: Inquérito por questionário

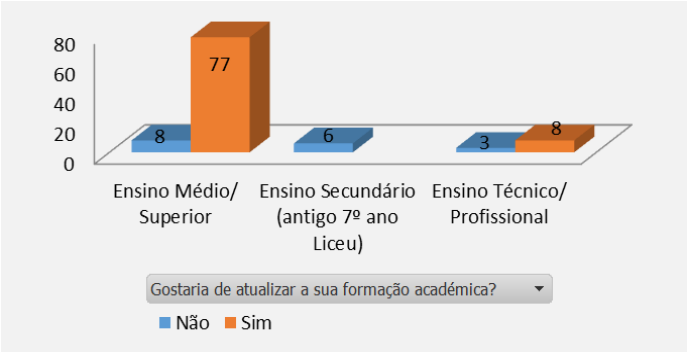
No que se refere à formação, predomina o grupo dos colaboradores com formação académica superior 83,3% (Figura 8) que, quando questionados se *"Gostaria de atualizar a sua formação académica"*, 80% respondeu que sim. Por outro lado, os 17 inquiridos com formação académica não superior, quando confrontados com a mesma questão, apenas 58,8% destes responderam que "sim" (Figura 9).

Figura 8 – Caracterização da amostra quanto à Formação Escolar



Fonte: Inquérito por questionário

Figura 9 – Caracterização da amostra quanto à atualização da Formação



Fonte: Inquérito por questionário

Este estudo apresenta o desafio de se poder analisar e refletir a influência dos processos de flexibilidade no desempenho dos colaboradores. Logo, existe todo o interesse em conhecer a dimensão da amostra quanto a este tipo de processos.

Relativamente à questão "*Durante todo o seu percurso profissional alguma vez se viu envolvido/a num processo de rotatividade na sua área/departamento"*, 76,5% dos inquiridos (Tabela 4) responderam que já tinham sido envolvidos neste tipo de processos. Constata-se ainda, que na sua maioria 77,5% (Tabela 5) já se viu envolvido nestes processos entre 1 a 3 vezes.

Tabela 4 – Caracterização da amostra quanto à rotatividade

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Não	24	23,5	23,5
Sim	78	76,5	100,0
Total	102	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

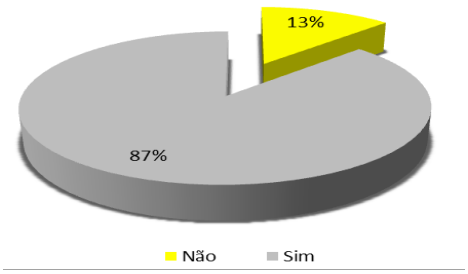
Tabela 5 – Caracterização da amostra quanto à frequência na rotatividade

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Nunca	24	23,5	23,5
1 a 3	55	53,9	77,5
4 a 5	20	19,6	97,1
6 ou mais	3	2,9	100,0
Total	102	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

Dos 102 inquiridos, 87,3% considera ser importante a existências destes processos dentro da organização, promovendo assim a interação do conhecimento entre departamentos dentro da organização (Figura 10).

Figura 10 – Caracterização da amostra quanto à importância dos processos na organização



Fonte: Inquérito por questionário

A análise geral dos dados sugere também que os colaboradores que possuem idades compreendidas entre os 36 e os 44 anos são os que exerceram maioritariamente processos de rotatividade pelo menos até 3 vezes.

No que se refere à flexibilidade no trabalho (Tabela 6) as expetativas dos colaboradores apresentam uma média de 4,56 com um uma consistência baixa (α *Cronbach* 0,623) ou seja, as respostas não apresentam robustez de forma a ser dada alguma relevância à media obtida.

Tabela 6 – Caracterização da amostra quanto à Flexibilidade no trabalho

	Contagem	Média	Desvio padrão
12.1 Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar a empresa	102	6,2	,88
12.2 Considero que a polivalência e flexibilidade dos colaboradores é o caminho certo para a sobrevivência da empresa	102	5,6	1,37
12.3 A empresa deve apostar na flexibilidade e polivalência dos colaboradores	102	5,9	1,09
12.4 Estas acumulações prejudicam o meu desempenho	102	4,6	1,77
12.5 Vou fazer coisas que deviam ser outros colaboradores a fazer	102	3,5	1,73
12.6 Sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo	102	2,7	1,99

Fonte: Inquérito por questionário

Importa salientar, que os inquiridos não têm uma boa perceção quanto à pratica destes processos uma vez que a média se apresenta com valores baixos e sem consistência interna. Contudo, pode-se salientar que no item "*sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo*" apenas 7,8% dos inquiridos concordam ou concordam totalmente com este pressuposto, existindo cerca de 74,5% (76 inquiridos) que discorda parcialmente (1 a 3) com a mesma afirmação. De salientar ainda, que 48% dos inquiridos concorda com a afirmação do item "*vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar a empresa*" e 38,2 %, concorda totalmente.

Relativamente às expetativas que os colaboradores têm da sua função e posto de trabalho (Tabela 7), verifica-se uma média baixa (5,57) e com uma confiabilidade baixa (0,684). Verifica-se que o item "*como avalia a sua função*" tem uma pontuação na escala de *Likert* entre 4 e 7, resultando numa média de 5,87 ou seja, foi o item que maior concentração nas respostas teve pelos inquiridos uma vez que é o que apresenta maior média nas respostas e que tem menor desvio padrão. Por outro lado, a perceção que os inquiridos têm quanto à avaliação da sua atual

função comparativamente à anterior, apresenta uma média de 5,28 com uma disparidade de respostas bastante elevada (22,5% discorda ou é indiferente e 61,8% concorda ou concorda absolutamente).

Tabela 7 – Caracterização da amostra quanto à Flexibilidade na função

	Contagem	Média	Desvio padrão
10.1 Como avalia a sua função	102	5.9	,88
10.2 Qual o seu grau de satisfação em relação à sua atual função	102	5.7	1,17
10.3 Como avalia a sua atual função comparativamente à anterior	102	5.3	1,55
10.4 Como classifica o seu local de trabalho	102	5.5	1,26
10.5 No meu local de trabalho permitem-me assumir mais do que uma função	102	5.5	1,77

Fonte: Inquérito por questionário

Para a caracterização das expectativas dos colaboradores sobre o desempenho, foi utilizada no inquérito uma escala de *Likert*[11]. No estudo foram analisadas variáveis com 16 questões relacionadas com Desempenho, Rotatividade e expectativas quanto à função e posto de trabalho. Contudo, uma vez que o presente estudo apenas pretende analisar as expectativas quanto ao desempenho, apenas foram analisadas as 5 variáveis inseridas no inquérito. Em termos médios, as escalas apresentam um α Cronbach (0,817) com boa consistência. Paralelamente, os valores médios globais das práticas são bastante satisfatórios (5,82), variando entre 5,2 para "*a acumulação de funções é importante para todos*" e 6,3 para "*a polivalência permite quebrar rotinas*" (Tabela 8).

Tabela 8 – Caracterização da amostra quanto às respostas

	N	Média	Desvio Padrão
11.2 Gosto de desempenhar mais que uma função no meu posto de trabalho	102	5.9	1.09
11.3 Considero importante a acumulação de funções para o meu desempenho	102	5.6	1.51
11.4 Ser flexível e polivalente, ajuda a estar mais motivado e ser criativo	102	6.0	1.64
11.5 A polivalência permite quebrar rotinas	102	6.3	.79
11.6 A acumulação de funções é importante para todos	102	5.2	2.37

Fonte: Inquérito por questionário

[11] A escala encontra-se definida: 1 = Discorda Totalmente; 2 = discorda; 3 = Discorda Parcialmente; 4 = indiferente; 5 = Concorda Parcialmente; 6 = concorda; 7 = Concorda Totalmente.

O item menos valorizado é "*a cumulação de funções é importante para todos*" (5,2).

Relativamente ao item mais valorizado pelos inquiridos nesta variável, prende-se com a "*polivalência permite quebrar rotinas*" apresentando uma média elevada (6,3). Verifica-se que 48% dos inquiridos apresenta uma expectativa quanto ao desempenho nestas PGRH, concordando ou concordando totalmente com as questões do inquérito.

Numa análise mais fatorial pretendia-se identificar as componentes principais nos indicadores da Flexibilidade no Trabalho e Posto de Trabalho e interpretar o seu contexto na caracterização social da amostra.

No que se refere ao posto de trabalho foi possível constatar uma componente principal, em que os resultados estatísticos KMO[12] (0,703). Quando analisado o teste de esfericidade de Bartlett[13] (*p<0,001),* ilustra que a amostra tem uma adequalidade da ACP Razoável (Tabela 9).

Tabela 9 – Caracterização da amostra quanto à Flexibilidade na função

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,703
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	168,250
	df	6
	Sig.	,000

Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente à flexibilidade no trabalho foi possível constatar duas componentes principais, com resultados estatísticos de KMO (0,389). Quando analisado o teste de esfericidade de Bartlett (*p<0,001)* constatou-se que a adequalidade da ACP é inaceitável (Tabela 10).

Tabela 10 – Caracterização da amostra quanto à Flexibilidade na função

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,389
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	375,629
	df	15
	Sig.	,000

Fonte: Inquérito por questionário

[12] O KMO, indica a adequação do tamanho da amostra. Valores até 0,5 são de qualidade "inaceitável"; valores entre 0,5 e 0,6 são considerados de qualidade "má"; valores entre 0,6 e 0,7 são "razoáveis"; 0,7 e 0,8 são "médios"; valores entre 0,8 e 0,9 "boa" e acima de 0,9, "muito boa" (Brites, 2015).

[13] O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese nula de que a matriz de correlação original é uma matriz de identidade. Um teste significativo (p menor que 0,05) nos mostra que a matriz de correlações não é uma matriz de identidade, e que, portanto, há algumas relações entre as variáveis que se espera incluir na análise.

Após a análise das dimensões posto de trabalho (PT) e perceção quanto à flexibilidade no trabalho, optou-se por procurar identificar as componentes principais (ACP), de forma a conhecer a sua caracterização social quanto às dimensões que as integram.

Relativamente à dimensão posto de trabalho verifica-se a existência de uma componente principal (Tabela 11) com uma variância explicada de 65,44% o que revela uma boa consistência interna (α *Cronbach* 0,703).

Tabela 11 – Análise da Componente principal "posto de trabalho"

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% De variância	% Cumulativa	Total	% De variância	% Cumulativa
1	2,617	65,436	65,436	2,617	65,436	65,436
2	,672	16,798	82,234			
3	,506	12,643	94,877			
4	,205	5,123	100,000			

Fonte: Inquérito por Questionário

No que se refere à dimensão flexibilidade no trabalho, verifica-se a existência de duas componentes principais, apresentando uma variância explicada na primeira componente de 42,77% (flexibilidade interna no ponto de vista do colaborador) e na segunda (flexibilidade externa no ponto de vista do colaborador) de 31,07%, perfazendo uma percentagem acumulativa de 73,84%. Contudo, revela uma consistência insatisfatória (α *Cronbach* 0,389) (Tabela 12).

Tabela 12 – Análise da Componente principal "flexibilidade no trabalho"

Variância total explicada

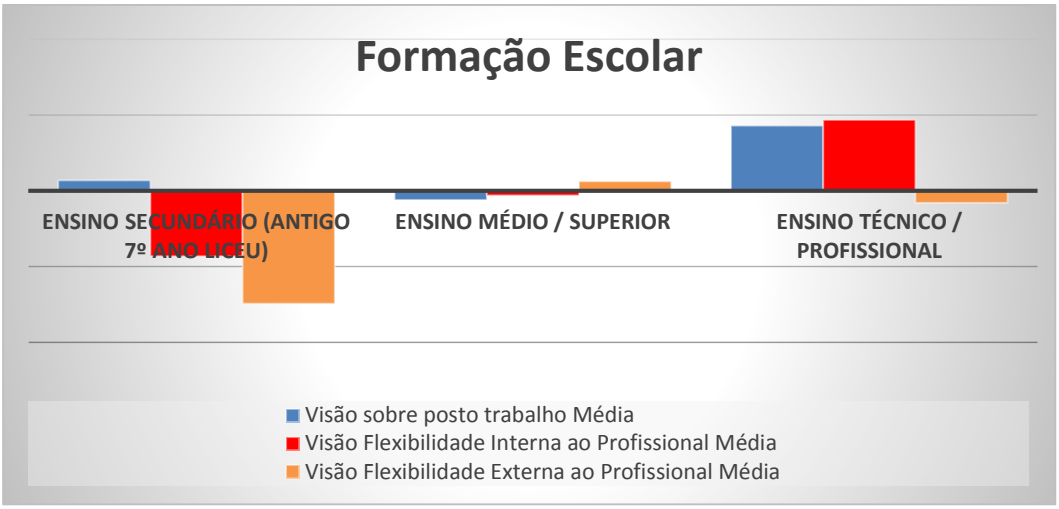
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% De variância	% Cumulativa	Total	% De variância	% Cumulativa
1	2,566	42,774	42,774	2,566	42,774	42,774
2	1,864	31,070	73,844	1,864	31,070	73,844
3	,911	15,188	89,032			
4	,399	6,650	95,682			
5	,195	3,247	98,928			
6	,064	1,072	100,000			

Fonte: Inquérito por Questionário

Após a identificação ACP, pretendia-se conhecer a sua distribuição face à caracterização social da amostra.

Neste ponto de vista e quanto à formação escolar, destaca -se que são os inquiridos com formação Técnica/Profissional que melhor visão têm sobre o posto trabalho e da flexibilidade interna ao profissional. Por outro lado, constata-se que são os inquiridos com Formação Superior que apresentam uma visão positiva sobre a flexibilidade externa ao profissional (Figura 11).

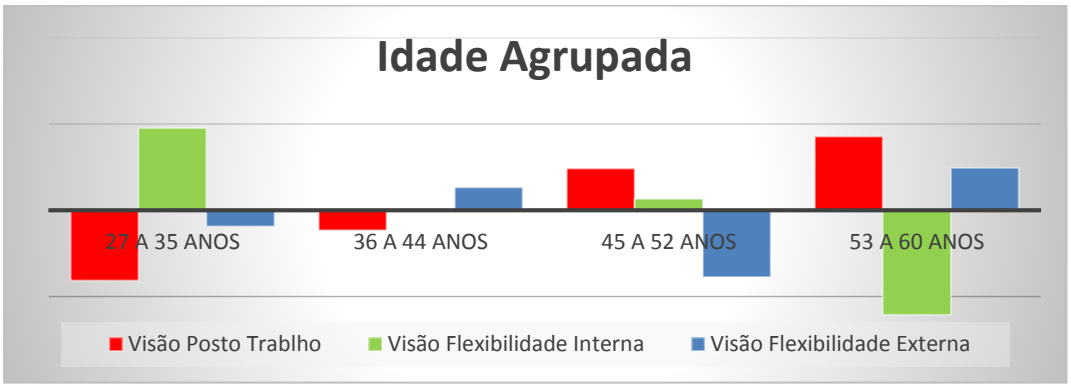
Figura 11 – Caracterização CP por formação escolar



Fonte: Inquérito por Questionário

No que se refere à idade, verifica-se alguma discrepância na avaliação dos dados. Pode-se constatar que é o grupo de maior idade (53-60 anos) o que mais discorda com os processos de flexibilidade no interior da organização sendo o grupo dos mais novos (27-65 anos) o que melhor avalia a flexibilidade interna, apesar de terem neste caso uma visão negativa quanto ao posto trabalho (Figura 12).

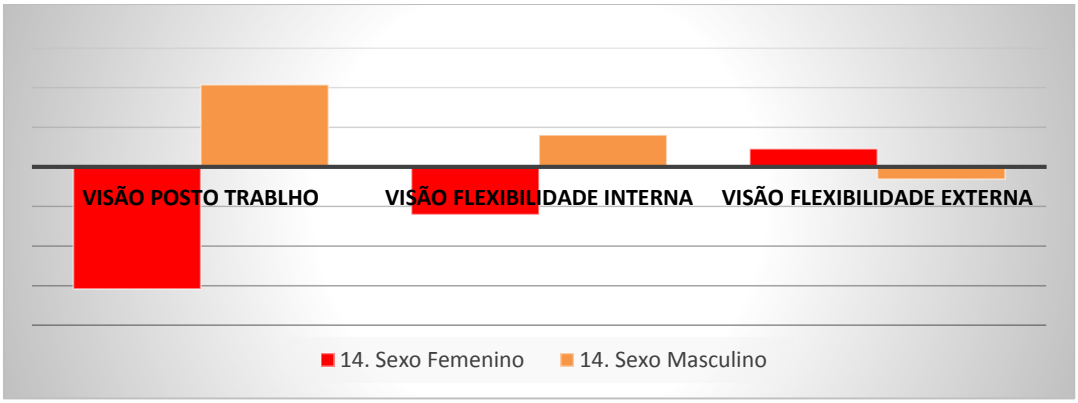
Figura 12 – Caracterização e ACP por idade agrupada dos inquiridos



Fonte: Inquérito por Questionário

No que se refere à análise por sexo, constata-se que são os inquiridos do sexo masculino que melhor avaliam a visão sobre o posto de trabalho e flexibilidade interna, contudo, existe uma ligeira avaliação negativa quanto à sua perceção de se esta prática é de facto o caminho correto (Figura 13).

Figura 13 – Caracterização e ACP por sexo



Fonte: Inquérito por Questionário

6.2. Constituição das hipóteses do estudo investigatório

6.2.1. Visão do Colaborador face à flexibilidade (OE1)

Hipótese 1 **-** Perante a visão do colaborador a flexibilidade no trabalho é o caminho certo para a sobrevivência da organização! – OE1

Pretende-se verificar, se a expetativa do colaborador quanto ao caminho que a organização deverá tomar deverá estar ligado a uma maior flexibilidade do colaborador nas suas funções. Neste sentido, optou-se por analisar primeiro o item relacionado no questionário (12.2), verificando-se a existência de uma média de 5,62 ou seja, 76,5 % dos inquiridos concorda ou concorda absolutamente com a questão.

Assim, a perceção dos colaboradores em relação a este ser o caminho certo para a empresa, é favorável. A categoria que mais se destacou foi "concordo" com esta afirmação 43,1%, sendo que 50% das respostas se situam acima dos 5 valores (concorda) e 50% a baixo desse valor. Por outro lado, ainda se desviam da média (5,62), 1,37 unidades da escala (Tabela 13).

Tabela 13 – Interpretação da variável 12.2

	Média	Mediana	Moda	Mínima	Máxima	Variância	Desvio Padrão
12.2. Considero que a polivalência e flexibilidade dos colaboradores é o caminho certo para a sobrevivência da empresa	5,62	6,00	6,00	1,00	7,00	1,88	1,37

Fonte: Inquérito por Questionário

6.2.2. Visão do Colaborador em termos de aposta na flexibilidade (OE2)

Hipótese 2 **-** A visão que o colaborador tem sobre a aposta da flexibilidade no trabalho pela organização, promove o desenvolvimento das suas competências? – OE2

Pretendia-se verificar qual a perceção que o colaborador tem no ponto de vista da organização relativamente ao desenvolvimento das suas competências. Verificou-se uma correlação positiva nos indicadores sendo também estatisticamente significativas com valores entre 0,619 e 0,653 (Tabela 14).

Tabela 14 – Comparação da correlação entre variáveis da flexibilidade e desempenho

		11.3 Considero importante a acumulação de funções para o meu desempenho	11.4 Ser flexível e polivalente, ajuda a estar mais motivado e ser criativo
12.3 A empresa deve apostar na flexibilidade e polivalência dos colaboradores	*Pearson Correlation*	,653**	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	102	102
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Fonte: Inquérito por Questionário

Neste sentido, verifica-se a existência de uma média de 6,00 no item "*ser flexível e polivalente, ajuda a estar mais motivado e ser criativo"* constatando-se que 80,4% dos inquiridos concorda ou concorda absolutamente com a afirmação. Relativamente ao item *"considero importante a acumulação de funções para o meu desempenho"* 71,5% concorda ou concorda absolutamente apresentando uma média de 5,62 (Tabela 15).

Tabela 15 – Comparação de Frequências das respostas por escala

	11.4 Ser flexível e polivalente, ajuda a estar mais motivado e ser criativo		11.3 Considero importante a acumulação de funções para o meu desempenho	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Discorda Absolutamente	-	-	-	-
Discorda	4	3,9	2	2
Discorda Parcialmente	5	4,9	6	5,9
Indiferente	-	-	8	7,8
Concorda Parcialmente	11	10,8	13	12,7
Concorda	**36**	**35,3**	**55**	**53,9**
Concorda Absolutamente	**46**	**45,1**	**18**	**17,6**
Total	102	100	102	100

Fonte: Inquérito por Questionário

6.2.3. Relação do Colaborador na atribuição de novos procedimentos (OE3)

Hipótese 3 **-** Avaliar se existe reação dos colaboradores à mudança na assimilação dos novos processos, quando confrontados com a flexibilidade laboral. – OE3

A análise fatorial da escala em relação à resistência à mudança com processos da flexibilidade, apresenta correlações positivas e estatisticamente significativas entre os indicadores relacionados com valores entre os 0,633 e os 0,796 (Tabela 16).

Tabela 16 – Correlação entre variáveis – resistência à mudança

		12.4 Estas acumulações prejudicam o meu desempenho	12.5 Vou fazer coisas que deviam ser outros colaboradores a fazer	12.6 Sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo
12.4 Estas acumulações prejudicam o meu desempenho	**Correlação de Pearson**	1	,792**	,746**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000
	N	102	102	102
12.5 Vou fazer coisas que deviam ser outros colaboradores a fazer	**Correlação de Pearson**	,792**	1	,633**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000
	N	102	102	102
12.6 Sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo	**Correlação de Pearson**	,746**	,633**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	
	N	102	102	102
****. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).**				

Fonte: Inquérito por Questionário

Relativamente aos itens que compõem a interpretação da OE3, constata-se a existência de uma correlação significativa entre as variáveis, sustentando assim alguma resistência dos inquiridos à mudança e assimilação de novos processos. Neste sentido, verifica-se que mais de 58% dos inquiridos apresentam discordâncias com as afirmações chegando mesmo aos 74,51% no item *"vou fazer coisas que deviam ser outros colaboradores a fazer*" com uma média de 3,5. O item que apresenta a média mais baixa de 2,7 encontra-se relacionado com a função *"sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo"* (Tabela 17).

Tabela 17 – Comparação de Frequências das respostas por escala

	12.4 Estas acumulações prejudicam o meu desempenho		12.5 Vou fazer coisas que deviam ser outros colaboradores a fazer		12.6 Sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Discorda Absolutamente	9	8,82	9	8,82	38	37,25
Discorda	37	36,27	22	21,57	25	24,51
Discorda Parcialmente	14	13,73	32	31,37	13	12,75
Indiferente	11	10,78	8	7,84	6	5,88
Concorda Parcialmente	13	12,75	11	10,78	2	1,96
Concorda	13	12,75	14	13,73	10	9,80
Concorda Absolutamente	5	4,90	6	5,88	8	7,84
Total	102	100	102	100	102	100

Fonte: Inquérito por Questionário

6.2.4. Flexibilidade Laboral no contexto da criatividade e inovação (OE4)

Hipótese 4 **-** A flexibilidade laboral permite melhorar a criatividade e motivação do trabalhador? Serão os mais jovens que obtêm melhores resultados a este nível? – OE5

Os resultados globais, indicam que 89,1% dos inquiridos concorda ou concorda absolutamente com a importância dos processos da flexibilidade laboral em termos da importância que têm para a sua criatividade e motivação (Tabela 18).

Tabela 18 – Frequência das respostas por escala

	Frequência	Percentagem
Discorda	4	3,9
Discorda Parcialmente	5	4,9
Concorda Parcialmente	11	10,8
Indiferente	-	-
Concorda	36	35,3
Concorda Absolutamente	46	45,1
Total	102	100,0

Fonte: Inquérito por Questionário

Relativamente ao grupo de idades (Tabela 20), e considerando que foi aplicado o teste de *Kruskal Wallis* com a variável de agrupamento a idade (KW=3,351; p>0,001), rejeitou-se a hipótese nula, ou seja, é o grupo dos mais velhos (57,1%) que mais concordam com o facto que ser flexível e polivalente ajuda a motivar e ser criativo.

Verifica-se que globalmente são estes que atribuem maior concordância com a afirmação, pois registam a média das ordenações mais elevada. Contudo, as diferenças não são estatisticamente significativas (Tabela 19).

Tabela 19 – Classificação das respostas por grupo de idades

		Ser flexível e polivalente, ajuda a estar mais motivado e ser criativo					
		Discorda	Discorda Parcial-mente	Concorda Parcial-mente	Concorda	Concorda Absoluta-mente	Total
Idade	27 a 35 anos	,0	14,3	21,4	14,3	50,0	100,0
	36 a 44 anos	,0	5,9	15,7	31,4	47,1	100,0
	45 a 52 anos	17,4	,0	,0	52,2	30,4	100,0
	53 a 60 anos	,0	,0	,0	42,9	57,1	100,0

Fonte: Inquérito por Questionário

CAP. VII – Discussão de Resultados

7.1.Introdução

A presente investigação, centra-se em PGRH ao nível da polivalência, mobilidade e rotatividade no posto de trabalho teve como principal objetivo verificar e refletir em que medida algumas das dinâmicas da GRH se relacionam com a atitude dos colaboradores, mais especificamente, ao nível da flexibilidade laboral e desenvolvimento das suas competências.

Deste modo, após a revisão de literatura onde se integrou o modelo das 8 fases da mudança de Kotter (1990, citado por Berg & Pietersma, 2015) as tipologias de flexibilidade na função de Atkinson (1988) e, as diversas tipologias de desenvolvimento de competências com a componente da gestão do conhecimento segundo os autores citados, tentou aplicar-se um estudo que relacionasse um conjunto de práticas de GRH nas várias dimensões associadas.

Observou-se no estudo que os colaboradores apresentam um índice relevante ou significativo de rotatividade e flexibilidade (78 colaboradores já se viram envolvidos nestas dinâmicas) o que revela um alto conhecimento dos resultados que estes processos podem significar para a organização. Esta posição vai ao encontro de Pomi (2005) que salienta a importância dos colaboradores em adotarem aprendizagens capazes de facilmente se adaptarem às rápidas mudanças organizacionais.

Do ponto de vista do desempenho, constatou-se que existe uma correlação significativa quanto ao facto de os inquiridos reconhecerem que os processos de rotatividade têm maior impacto para a organização do que para si próprios, o que revela a importância dada pelos mesmos quanto à necessidade de ajustamento dos RH e à opinião que têm assente no facto de que determinadas práticas podem prejudicar o seu próprio desempenho.

Cunha (2010) prefere salientar a importância do papel da GRH na gestão destas práticas, sobretudo aquelas que sejam bem definidas e planeadas para que desempenhem um papel de grande importância e bem-estar para a organização. É neste âmbito que as novas dinâmicas da GRH em qualquer tipo de organização, podem permitir internamente o desenvolvimento dos colaboradores com alto rendimento e aproveitar as suas competências e qualificações na procura de progressões de carreira (Pauls, 2007).

Lima e Ferreira (2007) referem a possibilidade da qualidade de vida e satisfação dos colaboradores poder ser influenciadas caso exista ausência do reconhecimento das funções ou tarefas

multidisciplinares pela organização. Neste contexto, os resultados do presente estudo demonstraram que os inquiridos assumem que estas dinâmicas permitem uma melhor interação entre colegas de diferentes funções sentindo-se por isso mais motivados e mais satisfeitos face ao trabalho.

Não se trata, porém, de uma posição contraditória à tida por Lima e Ferreira (2007) mas desta forma, este posicionamento vai ao encontro de Drucker (2000) e Lima (2007), que identificam este contexto como uma das boas práticas inovadoras que a GRH deve implementar na organização.

Do ponto de vista da formação, a organização em estudo demonstrou um posicionamento bastante interessante uma vez que mais de 83.3% dos colaboradores têm formação académica superior e 80% destes *"Gostaria de atualizar a sua formação académica*".

Constata-se que que a amostra é constituía por 60% colaboradores do sexo masculino e 40 % feminino e que o seu universo se concentra em idades entre os 36 e os 44 anos (média de idades da amostra de 42 anos) e que é este grupo que mais se viu envolvido nestas dinâmicas. Pode-se ainda verificar, que 84,3% dos inquiridos desempenham atualmente funções de chefia e liderança dentro da organização.

Por outro lado, importava conhecer a amostra quanto à sua caracterização a montante, para isso era necessário analisar as suas componentes principais, que tem por finalidade analisar os dados usados visando a redução e eliminação de sobreposições e principalmente a escolha das formas mais representativas dos dados, a partir de combinações lineares das variáveis originais. É uma maneira de identificar a relação entre características extraídas de dados de forma exploratória (Sampieri *et al.*, 2013).

Neste contexto encontram-se representados 3 componentes principais (ver Tabela 20): a visão dos inquiridos sobre o posto de trabalho (média), a visão da flexibilidade interna dada ao profissional (média) e a visão da flexibilidade externa dada ao profissional (média). Pretendia-se através de uma análise mais fatorial identificar a relação entre características extraídas de dados e analisar/compreender alguns padrões do estudo.

Quanto à formação escolar, constata-se que existe homogeneidade na análise das três CP no âmbito dos inquiridos com formação superior, sendo que os inquiridos com ensino secundário são os que apresentam a pior visão sobre as CP em termos de flexibilidade.

No que se refere às classes etárias dos inquiridos, é o grupo dos mais novos (27 a 35 anos) que melhor visão tem sobre a flexibilidade interna e pior sobre o posto de trabalho. Globalmente pode-se constatar que o grupo dos mais velhos (53 a 60 anos) apresentam quase sempre perceções inversas comparativamente à classe dos inquiridos mais novos.

Relativamente ACP por sexo, não se constata uma relação homogenia uma vez que em todas as CP as médias são inversas entre os sexos, contudo, na visão posto de trabalho e flexibilidade interna as médias do sexo feminino são negativas e na visão externa positiva. Os inquiridos do sexo masculino apenas apresentam médias negativas.

Foi interessante verificar, que existe alguma variabilidade na análise das três CP pelos inquiridos, o que permite verificar a existência de diferentes pontos de vista quando às atuais dinâmicas da organização seja, pela idade, sexo ou formação (Tabela 20).

Tabela 20 – Análise Componentes Principais

Análise das Componentes Principais (médias)									
	Formação Escolar			Idade Agrupada				Sexo	
	Ensino Secundário	Ensino Superior	Ensino Técnico	27/35 anos	36/44 anos	45/52 anos	53/60 anos	Feminino	Masculino
Visão Sobre Posto de Trabalho	+	-	+	-	-	+	+	+	-
Visão Flexibilidade Interna ao Profissional	-	-	+	+	-	+	-	-	-
Visão Flexibilidade Externa ao Profissional	-	+	-	-	+	-	+	-	+

Fonte: Inquérito por Questionário

7.2.Visão do Colaborador face à flexibilidade (OE1)

A partir do final do Século XX começa a surgir a ideia de que as pessoas devem ser tidas como o recurso mais importante das organizações para enriquecer a competitividade organizacional (Neves *et al.*, 2015). Decorre neste periodo a evolução da função na GRH com envolvimento na própria estratégia da organização e com um papel mobilizador na criação e desenvolvimento de novas competência e cultura organizacional (Hopper e Potter, 2007).

Assim, o valor que a GRH começa a apresentar nesta fase resulta sobretudo da forma como as diferentes organizações reconhecem, adaptam ou criam os seus próprios modelos dentro das suas culturas, politicas ou mesmo experiências passadas.

O desempenho das pessoas nas organizações resulta por isso em contextos de sistemas integrados no qual as suas culturas, estratégias e ambiente constituem um dos principais condicioantes do seu sucesso (Lima e Ferreira, 2007).

É neste contexto que Lima e Ferreira (2007) consideram que a flexibilidade é já um conceito universal e envolvido na estrutura organizacional, transformando-se num objetivo estratégico da GRH, o que implica para a empresa um reforço acrescido na capacidade de gerir recursos disponíveis e sobretudo a alcançar os seus resultados com os menores recursos e custos possiveis.

Menos consenso reune a literatura quanto ao sucesso do desempenho, pois envolve a responsabilidade dos processos complexos, tarefas multidisciplinares e a própria capacidade das pessoas em se adaptarem a novos contestos laborais o que obriga a gastos acrescidos na formação para minimizar este esforço.

Uma vez que o presente estudo apenas pretende focar nas expectativas quanto ao desempenho nos itens relacionados com a flexibilidade, foram analisadas as médias das 5 variáveis correspondentes. Neste pressuposto constatou-se que as escalas apresentaram um α Cronbach (0,817) com boa consistência.

Paralelamente, os valores médios globais das práticas são bastante satisfatórios (5,82), variando entre 5,2 para "*a acumulação de funções é importante para todos*" e 6,3 para "*a polivalência permite quebrar rotinas*" sendo este mesmo o item mais valorizado. Verifica-se ainda, que 48% dos inquiridos apresenta uma expectativa elevada quanto ao desempenho nestas PGRH, concordando ou concordando totalmente com as questões do inquérito.

No que diz respeito a estes dados, os resultados do estudo praticamente contrastam com a literatura abordada (Caetano, 2011; Pomi, 2005), uma vez que os inquiridos constatam a vivência desta realidade na PGRH como algo que deve ser assimilado e natural. Neste contexto, podemos afirmar que a flexibilidade como prática de GRH deve ser implementada pois pode ter uma relação positiva face ao desempenho.

Ainda assim, e considerando que se constata que 83,3% dos inquiridos tem formação superior, que 80% destes pretende continuar a desenvolver as suas competências e que 77,5% se encontra familiarizado com estas novas práticas e realidades, era importante conhecer a amostra ao nível de todo o inquérito quanto à expetativa do desempenho pelos inquiridos.

Face a esta constatação e não desviando o foco do principal objetivo, pretendeu-se conhecer a nossa amostra quanto à perceção sobre o desempenho no conjunto de todas as dinâmicas (polivalência, rotatividade e flexibilidade). Esta seria uma forma de confrontar os resultados e perceber até que ponto existe alguma similitude no seu conjunto e se é possível identificar alguma correlação entre as variáveis.

No estudo construído através do questionário online, a variável sobre a perceção dos inquiridos quanto ao seu desempenho, pretendia analisar as suas expetativas quanto ao seu envolvimento num conjunto de dinâmicas da GRH. Neste caso, e em primeiro lugar foi analisado o α Cronbach de forma a conhecer a confiabilidade da variável constatando-se o valor de α é 0,926 apresentando assim um coeficiente de confiabilidade muito elevado (Tabela 21).

Tabela 21 – Classificação das respostas por grupo de idades

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	16

Fonte: Inquérito por Questionário

Posteriormente, analisou-se as correlações entre os 16 itens referentes às diversas dinâmicas da GRH e constatou-se que os resultados vão ao encontro da análise teórica de Thompsom *et al.* (2008) e Lasierra (2007) em que, para os inquiridos, estes processos colaboram no bom desempenho

Neste contexto, é possível destacar 3 correlações que podem colaborar na explicação com o ponto de vista anterior:

- Os itens 11.4 *"ser flexível e polivalente ajuda a estar mais motivado e ser criativo"* e o 11.5 *"a polivalência permite quebrar rotinas",* apresentam valores de correlação forte entre as duas variáveis (0,721) e estatisticamente significativa (p>0,001).
- Os itens 11.11 *"com a rotatividade, a empresa obtém mais rentabilidade no meu desempenho"* e o 11.19 *"A rotatividade deve ser levada muito a sério dentro da empresa"* apresentam valores de correlação forte entre as duas variáveis (0,786) e estatisticamente significativa (p>0,001).
- Os itens 11.4 "*ser flexível e polivalente ajuda a estar mais motivado e ser criativo*" e o 11.3 *"considero importante a acumulação de funções para o meu desempenho"* apresentam valores de correlação média entre as duas variáveis (0,696) e estatisticamente significativa (p>0,001).

Globalmente, poderemos considerar que existe alguma similitude entre as dinâmicas quanto ao desempenho, ou seja, os inquiridos têm a perceção que estas práticas não influenciam negativamente o seu desempenho.

Neste ponto de vista, a amostra demonstra que a dinâmica da flexibilidade no trabalho pode ser considerada como o caminho certo para a organização pelos colaboradores (76,5%).

7.3. Visão do Colaborador em termos de aposta na flexibilidade (OE2)

Num mundo em permanente transformação as organizações e os seus colaboradores passam por processos de aprendizagem contínua. Desta forma, o acelerar das inovações tecnológicas e a aquisição de novos conhecimentos é cada vez mais importante para as organizações que se vêm envolvidas na procura de valor e de sistemas que lhes permitam serem diferenciadoras e competitivas.

É neste paradigma do novo conhecimento que o atual ambiente tem forçado as organizações a procurarem alternativas para atingirem os seus objetivos. Segundo Drucker (2000) na sociedade do conhecimento, o sucesso competitivo decorrerá da capacidade da organização em criar novo conhecimento.

Uma organização que aprende é aquela que é capaz de criar, adquirir e transformar conhecimento e sobretudo modificar o seu comportamento, refletindo através dos seus colaboradores novos conhecimentos e novas perceções (Ferreira e Martinez, 2008).

Contudo, o foco principal deste envolvimento é sem dúvida o ser humano por isso é fundamental, perceber e saber o que se pretende fazer uma vez que nem sempre um processo de aprendizagem por si só pode significar uma melhoria ou aumento de competitividade.

Assim, a capacidade de aprendizagem assenta na gestão de competências e na implementação de estratégias consistentes que permita que os seus colaboradores construam novas competências e novas capacidades através de ações e de formação. Assume-se assim a formação como algo de extrema importância para os colaboradores, como se pode constatar no estudo, 80% dos inquiridos que mencionam pretender continuar a desenvolver a sua formação.

O estudo foi ainda ilustrativo na identificação da flexibilidade como uma oportunidade de desenvolver competências, sendo que 48% dos inquiridos concorda com a afirmação do item *"vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar a empresa"* (apresentando uma média no item de 6,2) e 38,2 % concorda totalmente.

Contudo, embora a gestão de competências possa estar muito associada à própria mudança organizacional, certo é que quando a flexibilidade laboral é acompanhada com a própria evolução tecnológica invariavelmente terá de existir o envolvimento da organização e do colaborador de forma a conseguir corresponder às novas exigências.

Neste pressuposto, o aumento da competitividade laboral exige ao próprio colaborador o desenvolvimento dos seus conhecimentos e capacidades de modo a que a sua competência seja na mesma similitude a valorização do seu posto de trabalho para a organização.

É neste contexto, que a literatura abordada refere que a estratégia das organizações na implementação destas práticas, deverá ser tratada com reservas e cautelas uma vez de deverá sempre existir um investimento na formação pela organização.

Por outro lado, a flexibilidade laboral pode potenciar a qualificação e motivação dos colaboradores pela influência das diversas funções multidisciplinares que podem assumir ao longo da sua vida profissional. Este pressuposto, vai ao encontro dos resultados obtidos uma vez que 77,5% dos inquiridos já se viu envolvido nestas práticas sendo que as mesmas são importantes para ajudar a quebrar rotinas (media de 6,3).

7.4.Relação do Colaborador na atribuição de novos procedimentos (OE3)

Nas últimas décadas, observaram-se alterações substanciais nas relações do trabalho, muito influenciadas pelo aparecimento de tecnologias facilitadoras do sistema produtivo das organizações. Neste contexto, muitas mudanças têm surgido na própria GRH de forma a poder proporcionar à organização novas dinâmicas nas suas estratégias para assim se manter competitiva.

Esta realidade de reestruturação organizacional, veio proporcionar e gerar novos postos de trabalho através da aplicação de novas politicas organizacionais capazes de obter do seu capital humano um alto rendimento a partir de funções multidisciplinares.

Embora autores como Archive (2014) e Thompsom *et al.* (2008) defendam que a flexibilidade laboral decorre através da segmentação do trabalho e de uma ação verdadeiramente estratégica da organização para se adaptarem às mudanças, certo é que a decisão realmente estratégica reside na identificação dos colaboradores chave capazes de proporcionar à organização, uma maior eficiência na utilização dos seus recursos.

Neste sentido, existe a necessidade da organização em identificar corretamente o capital humano e a correspondente capacidade e disponibilidade dos colaboradores na adaptação realidades diferentes e a novas aprendizagens.

Considerando a amostra em estudo, os inquiridos não têm uma boa perceção quanto à pratica destes processos uma vez que a média se apresenta com um valor baixo (4,56). Destaca-se ainda nesta análise, que no item "*sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo*" apenas 7,8% dos inquiridos concordam ou concordam totalmente com este pressuposto, existindo cerca de 74,5% (76 inquiridos) que discorda parcialmente (1 a 3) com a mesma afirmação.

Por outro lado, e numa análise mais fatorial, foi possível constatar que os colaboradores apresentam resistência à adoção de novas dinâmicas, pois existe uma correlação positiva e estaticamente significativa (>0.633<0.796).

Neste sentido, este estudo proporciona uma reflexão relativamente às reservas sobretudo na implementação de processos sem que esteja salvaguardada a adaptação dos colaboradores a novas dinâmicas no mercado trabalho interno. Do mesmo modo, a GRH tem o particular desafio de identificar se as competências dos colaboradores são as mais adequadas para proporcionar um desempenho desejável ou se devem transitar através de uma integração planeada com recurso à formação continua.

É neste contexto que a aposta em dinâmicas de GRH como a flexibilidade laboral, não deve ser abordada como uma simples estratégia de redução de custos para enriquecer a sua competitividade, sob pena de ser criar um processo doloroso e de investimentos avultados (formação por exemplo) sem que depois se obtenha o retorno desejado.

7.5.Flexibilidade Laboral no contexto da criatividade e inovação (OE4)

Quando falamos em criatividade e inovação inevitavelmente teremos de falar em melhoria de processos, novos produtos, aumento de competitividade ou diferenciação. É neste contexto que a abordagem da inovação tecnológica se associa inevitavelmente ao negócio e à pessoa ou criador (Cardoso, 2006).

Contudo, a importância destes dois processos e a sua conjugação no desenvolvimento organizacional é fulcral para o desenvolvimento e competitividade das organizações e do seu próprio capital humano. O mercado trabalho está cada vez mais competitivo e exigente no que se refere à gestão do conhecimento e à forma como o colaborador se diferencia com habilidades que permitam acrescentar valor à organização.

No atual contexto de mercado de trabalho, as organizações devem apresentarem-se cada vez mais multiculturais e multidisciplinares, mas se para muitos a adoção de novas práticas é estimulante, para outros acrescem as dificuldades de adaptação e de adoção dessas novas práticas, sendo estas fundamentais para o desenvolvimento da sua autoconfiança, autoestima e fundamentalmente capacidade intrínsecas de motivação (Gonçalves e Gonçalves, 2014).

Por outro lado, o papel que a própria organização tem na implementação de cultura e clima organizacional capaz de estimular o colaborador a desenvolver novas ideias, habilidades e diferentes formas de atuação é crucial para a sua sobrevivência. São estas capacidades criativas dos colaboradores que conseguem gerar valor, acrescentar diferenciação, e gerar flexibilidade na reação à mudança e capacidade de adaptação rápida às adversidades constantes do mercado.

Neste contexto, contata-se que 89,1% dos inquiridos concorda ou concorda absolutamente com a importância dos processos de flexibilidade para o desenvolvimento da sua capacidade de motivação e criatividade.

Se considerarmos que a organização deste estudo tem investido nas áreas de inovação e diferenciação, pode-se constatar que os inquiridos se identificam com este pressuposto e que encontram na organização um ambiente e cultura organizacional que lhes permite colocar em prática as suas ideias, opiniões e sugestões.

Com base nesta constatação, era necessário refletir e identificar qual o grupo etário dos inquiridos que mais se identificava com este pressuposto uma vez que, se trata de uma organização com varias gerações (idade média de 43 anos).

Desta forma, verificou-se que globalmente são os mais velhos que atribuem maior concordância (57,1%) com o fato de que ser flexível ajuda a ser mais criativo e motivador, ainda que seja no grupo dos mais novos que se obtém uma maior homogeneidade nas respostas.

Não sendo o propósito deste estudo, inevitavelmente esta reflexão levantou outra questão neste caso relacionada com a geração que mais acompanhou a evolução tecnológica e que reconhece que estas práticas podem contribuir para a motivação e criatividade.

Tendo em conta que o grupo dos mais novos (64,7%) apresenta uma média de 12 anos de serviço e que os mais velhos apresentam uma média de 23 anos, pode-se perceber que os mais velhos acompanharam a evolução de forma continuada, sendo que a reconhecem como uma necessidade e a identificam e assumem com a realidade.

CAP. VIII – Conclusões

1. Conclusão

O estudo pretende reforçar e sobretudo enaltecer o papel das pessoas no sucesso das organizações. Se a partir da década de 1980, existiu uma alteração de paradigma sobre a visão das pessoas como vantagem competitiva para as organizações (Carvalho, 2004), no mercado atual é obrigatório pensar que as organizações necessitam de investir cada vez mais nos seus RH (Archive, 2014).

A realidade dos mercados atualmente, obriga a GRH a ter um papel determinante na estratégia da organização, de forma a realinhar os seus processos e modelos de gestão assentes em habilidades, competência e comportamentos do seu CH (Neves *et al.*, 2015). É visível que as organizações são expostas cada vez mais a uma realidade extrema e a ritmos de mudança alucinantes, sobrevivendo apenas as que se capacitam com todos os seus recursos de forma diferenciadora e sustentável (Cardoso, 2006).

Contudo, se a GRH tem aqui um papel fundamental, impõe-se necessariamente que as pessoas se capacitem de valências necessárias e se tornem mais competitivas e diferenciadoras numa organização competitiva (Camara, 2007). Assim, a organização necessita de constantes desenvolvimentos do seu potencial humano e de métodos de trabalho que a tornem diversificada, integrada (na estratégia da organização) e sobretudo flexível (Thompsom *et al.*, 2008).

É neste contexto que surge a problemática da flexibilidade no trabalho. Embora seja um tema bastante controverso e discutível, também não deixa de ser o processo que mais se vem ajustando à realidade económica das empresas e mais tem vindo a alterar o atual mercado de trabalho (Gerling e Aptel, 2014).

Nesta perspetiva, levantam-se grandes discussões quanto aos métodos e padrões utilizados pela GRH e se efetivamente apresentam os resultados desejados no desempenho das pessoas, na capacidade de adaptação às novas realidades e sobretudo, se o seu potencial humano consegue acompanhar esta realidade. Segundo Rebelo (2006), um dos problemas fundamentais que se coloca ao nível do mercado de trabalho, é o de saber como conciliar a implementação da flexibilidade na organização e a própria qualificação dos recursos humanos.

Pode constatar-se que na generalidade as pessoas reconhecem ser este o caminho certo da organização, não deixando de colocar algumas dúvidas quanto à sua concordância na utilização das mesmas práticas. Existe alguma variabilidade nesta análise, sobretudo no ponto de vista

interno, ou seja, não concordam em atuar dessa forma, mas entendem os motivos porque o devem praticar.

Por outro lado, verifica-se que existe resistência à mudança na assimilação de novos processos e na adaptação a estas práticas. Esta posição, verifica e corrobora com a literatura analisada no constructo teórico, embora seja um fator que possa proporcionar um contributo negativo para a organização, a verdade é que quando bem acompanhado e corretamente aplicado, pode tornar-se num impulsionador muito importante para o desenvolvimento da organização (Mantovani, 2014; Pomi, 2005).

Para os mesmos autores, nem sempre a adoção destas práticas é somente da responsabilidade da GRH, uma vez que existem determinados fatores externos (organização de trabalho e tarefas complexas) que prejudicam o ambiente ideal na transição de processos.

Assim, quando a GRH promove esta prática com foco e orientação nas pessoas, no sentido de obter o seu máximo aproveitamento e desenvolvimento, pode proporcionar momentos de mudanças internas com formação continua e de inovação (Cunha *et al.*, 2010). Neste caso, verifica-se que existe uma correlação positiva nos indicadores e estatisticamente significativa (>0,619<0,653 para p>0,001)

Contudo, perante os resultados obtidos, poderíamos constatar que a estratégia da GRH neste caso, estaria a ser corretamente definida e orientada com foco nas pessoas e no seu desenvolvimento de competências. Segundo Drucker (2000) são estas pessoas que são capazes de desenvolver pensamentos complexos com elevado poder de iniciativa e responsabilidade e habilidades apoiadas numa formação sólida em conhecimentos básicos (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Neste sentido, verificou-se que as pessoas concordam que estes processos ajudam a estar mais motivado e ser criativo (89,1%), contrariando assim a literatura, que refere qua a flexibilidade no seu conteúdo genérico influencia negativamente o desempenho, motivação e satisfação do profissional, inclusive, em determinados contextos, pode refletir-se na qualidade de vida do trabalhador.

Neste pressuposto, era necessário analisar quais as idades (grupo), de forma a conhecer a sua distribuição. Verificou-se que globalmente é o grupo dos mais velhos (53 a 60 anos) que mais concordam com a afirmação, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas.

Neste sentido, uma das principais conclusões deste estudo é a constatação que a GRH pode ter um papel inequívoco na aplicabilidade dos processos da flexibilidade na organização, independentemente da variante de flexibilidade que se aplique.

Naturalmente, trata-se de um estudo exploratório com uma amostra não representativa, mas permite obter uma visão clara, num determinado contexto, que a aplicabilidade deste tipo de práticas e processos, desde que bem integradas e implementadas, podem ser operacionalizadas e desenvolve o mercado de trabalho interno da organização.

Contudo, e apesar das limitações do estudo, a amostra parece ainda demonstrar ser possível implementar processos de flexibilidade no trabalho, resistindo às adversidades que as mudanças nestas práticas envolvem e, promovem o desenvolvimento das competências dos seus profissionais.

O que diferencia as organizações é o seu capital humano, que proporciona vantagens competitivas ao nível do seu conhecimento, da inovação e da criatividade. É por isso importante adquirir e desenvolver novas competências com processos diferenciadores na GRH como a flexibilidade.

2. Considerações finais

Tendo em conta todos os aspetos de conteúdo desta tese, parece perfeitamente percetível, o motivo pela qual as organizações utilizam de forma corrente e sustentada os processos de flexibilidade na sua estratégia de GRH. Certo também, é o facto das organizações se socorrerem a estas práticas de forma a se prevenirem, protegerem e serem competitivas nos mercados globalizados.

Considerando o forte movimento de deslocalização do trabalho face às atuais economias, é preciso saber também como conciliar a implementação da flexibilidade na organização do trabalho, imprescindível para a competitividade económica.

Por outro lado, a precaridade laboral foi de facto influenciada pela atual economia e pelas recentes alterações ao Código do Trabalho, o que veio de certa forma permitir às organizações adaptar-se aos novos desafios, com recurso a novas práticas laborais e processos de GRH.

Coloca-se sobretudo neste momento a questão: será preferível enveredar por medidas de flexibilidade assentes numa ótica de curto prazo ou apenas deverá existir pela necessidade organizacional?

Embora em muitos casos tenha sucedido que estas práticas surgiram com a própria alteração e oferta de mercado face à recessão económica global existente, constata-se também, que estas práticas surgem numa ótica de políticas e práticas correntes nas organizações, promovendo a estabilidade contratual, o acesso à formação, o desenvolvimento das suas competências e até a própria progressão de carreira.

De realçar, que normalmente estes processos embora envolvendo alguma fragilidade na satisfação das pessoas, promovem o aumento da competitividade interna da organização. Contudo, são os próprios colaboradores a reconhecerem que é necessária esta prática para a sobrevivência das organizações.

Perante estes factos, devemos considerar que as organizações são compatíveis com uma visão de longo prazo na utilização de processos como a flexibilidade uma vez que esta envolve a própria valorização e desenvolvimentos do seu capital humano.

3. Implicação para a Gestão

Este estudo permite concluir que as novas e atuais dinâmicas desenvolvidas pela GRH, normalmente implicam sempre consequências que devem ser analisadas e ponderadas sob pena de colocar em causa toda a estratégia da organização. A responsabilidade do sucesso destas estratégias, passa pela forma como todos os processos são implantados e de como a mudança é gerida por todas as áreas envolvidas.

Contudo, apesar dos resultados apresentados no estudo, a relação das pessoas com estas novas dinâmicas depende muito de fatores e variáveis que devem ser devidamente acautelados pela GRH. Para que estas dinâmicas possam ir ao encontro das necessidades das organizações, conforme se pode constatar, tem de existir uma grande aposta na formação e na capacidade de adaptação das pessoas a novas funções, novas práticas e/ou formas de trabalho. Para isso, é extremamente importante existir um reconhecimento na necessidade de novas aprendizagens e no desenvolvimento das competências de todos os envolvidos.

É neste ponto que se encontra uma das chaves de sucesso destas práticas, pois podem inclusivamente incentivar os colaboradores a procurarem novos projetos, novas realidades com as quais se identifiquem e se tornem altamente rentáveis no desenvolvimento das suas competências através da aquisição de novas capacidades multidisciplinares.

Nesta realidade, devemos ter bem presente que vivemos numa era virtual e numa sociedade universal que se desenvolve a uma velocidade vertiginosa. Cada vez mais o espaço físico parece

deixar de ser real, passando a existir os espaços informais e pouco relacionais. É extremamente difícil para a organização que tem conseguido sobreviver a estas transformações deparar-se atualmente com a necessidade de conviver ao mesmo tempo com o velho e o novo e onde muitos se vêm impossibilitados de conseguir acompanhar a velocidade das mudanças.

Assim, cabe à GRH aceitar o desafio e implementar novos processos num mundo demasiado confuso face a esta transformação. É necessário continuar a estudar e compreender esta realidade no mundo do trabalho cada vez mais interdisciplinar e com impactos visíveis face à própria revolução tecnológica.

Cabe realçar que é primordial continuar a estudar o mundo do trabalho para que se possam identificar os conhecimentos necessários que possibilitem compreender melhor as novas formas de trabalho num mundo cada vez mais virtual nas organizações.

4. Sugestão para futuras investigações

Desde logo, trata-se de um estudo iniciado na minha tese de licenciatura de GRH, que possibilitou interessantes avanços na reflexão sobre o tema da Flexibilidade no trabalho. Por outro lado, as conclusões permitiram abrir caminho para futuras investigações mais aprofundadas e abrangentes associadas a uma abordagem mais segmentada sobretudo na própria aplicabilidade funcional.

Sendo o tema da gestão da mudança divergente na sua essência e análise, seria pertinente analisar e correlacionar um conjunto especifico de questões na envolvência deste tema com a FT, de modo a profundar os efeitos diretos que se possam identificar no profissional. Por exemplo, sendo o desempenho um fator mais sensível a estas práticas, até que ponto a correta gestão da mudança permitiria à organização obter um maior efeito e rentabilidade no desempenho profissional afetando inclusivamente a própria qualidade de vida do mesmo.

De um modo geral, interessa ainda estudar o próprio desenvolvimento das competências neste contexto, uma vez que, se algumas podem surgir pelo dinamismo da própria organização em minimizar esses impactos de transferência com formação, por outro lado, existirá por certo, um conjunto de competências que será o próprio profissional a ter que as desenvolver.

Por outro lado, e com este estudo o tema assume um papel determinante no quotidiano do mercado trabalho das pessoas, que deverá ser contextualizado face ao próprio conhecimento que se gere na sua envolvente e aos reflexos nas organizações.

5. Experiência adquirida

Uma das particularidades no interesse deste estudo é a sua proveniência em termos académicos e o interesse pessoal e profissional que o tema desperta.

O mercado de trabalho quotidiano é gerido em torno deste tipo de processos e práticas na GRH que, quanto mais forem desmitificados mais conhecimento adquirido proporciona para ser melhor gerido.

Esta é uma das mais valias que retiro deste estudo - a aquisição do conhecimento em torno de um tema que está a marcar a mudança da economia mundial.

Por outro lado, embora já exista literatura muito abrangente sobre esta matéria, constato que a sua teoria se foca muito na particularidade da população em estudo. Assim, a flexibilidade no trabalho é mais um dos temas delicados que surgem em torno das estratégias da gestão dos recursos humanos, obrigando a que a sua abordagem seja séria e focada na essência e objetivos que se pretendem focar. Por esta razão, aprendi que os temas analisados devem ser cuidadosamente filtrados sob pena de se confundir a abordagem em estudo.

6. Limitações do estudo

Inevitavelmente, este estudo sofre de um conjunto de limitações por se centrar muito numa população especifica de um determinado grupo económico. Embora a validade das conclusões deste estudo possa ser validada pelo conjunto de pressupostos metodológicos, a própria solidez na sua aplicabilidade poderá estar condicionada por um conjunto de circunstâncias semelhantes ao próprio contexto do estudo.

As práticas dos estudos sobre os processos de flexibilidade, poderá estar condicionada às politicas estratégicas aplicadas de organização para organização sendo que, o próprio contexto da organização no mercado terá reflexos diferentes na sua aplicabilidade.

Por outro lado, a opção metodológica de uma amostra por conveniência não é representativa nos seus resultados e apenas permite analisar e refletir os seus resultados num determinado contexto. Ainda assim, o recurso deste estudo a uma análise qualitativa com recurso a entrevistas, permitiria perceber quais eram os critérios estratégicos assumidos pela organização na aplicação dos processos e qual a sua importância para os seus Stakehoders. Este posicionamento de metodologia qualitativa viria adicionar informação e aprofundar as análises a efetuar.

Outra das limitações aplica-se ao condicionalismo do próprio tema e no enquadramento deste na gestão do conhecimento face aos processos internos como a flexibilidade no trabalho. A identificação do colaborador em que o seu desenvolvimento profissional possa estar associado à nova função ou método de trabalho, permitiria identificar qual a correlação progressiva existente na amostra.

Estas são as limitações que se devem assumir, muito embora não prejudicassem a importância e as conclusões principais deste estudo face aos objetivos específicos implícitos no mesmo

Bibliografia

Almeida, P. (2005). *Trabalho, Serviço e Serviços: contributos para a Sociologia do Trabalho.* Porto: Ediçoes Afrontamento.

Archive, M. P. (20 de Abril de 2014). *Consequencias da Flexibilidade*. Obtido de MPRA: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/

Armstrong, M. (2005). *Como Ser Ainda Melhor Gestor*. Lisboa: Actual Editora.

Atkinson, J. (1988). The Flexible Firm. *Candian Bussiness Review.*

Barañano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão.* Lisboa: Sílabo.

Berg, V., & Pietersma, P. (2015). *Os principais modelos de Gestão.* Coimbra: Actual.

Bresciani, L. (1997). Flexibilidade e Reestruturação o trabalho na encruzilhada. *XX Encontro Nacional da ANPOCS (Associação Nacional Pos-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais)* (p. 88 a 97). São Paulo: São Paulo em Perspectiva.

Brites, R. (2015). *Metodologias de Investigação: Manual de apoio didático.* Santarém.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho Metáforas, Conceitos e Práticas.* Lisboa: Editora RH.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.* Lisboa: Dom Quixote.

Cardoso, L. (2006). *Estratégia e Competitividade: Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do século XXI.* Lisboa: Editorial Verbo.

Carvalho, A. (2004). *A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos: o caso das grandes consultoras de gestão.* Braga: Universidade do Minho.

Cascão, F. (2005). *Gestão Competências: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações.* Porto: IPAM.

Conhecimento Empresarial. (20 de Janeiro de 2007). Obtido em 15 de 11 de 2015, de Portal de Conhecimentos: http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/Conteudo/Conhecimento-empresarial-como-as-organizacoes-gerenciam-o-seu-capital-intelectual

Costa, R. (2011). *Estratégia Organizacional e Outsourcing.* Coimbra: Almedina.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teórica e Prática.* Coimbra: Almedina.

Crawford, R. (1994). *Na Era do Capitl Humano.* São Paulo: Atlas.

Cunha, P. R. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.* Lisboa: Edições Silabo.

Cunha, P., & Rego, A. (20 de Março de 2002). As duas fases da mudança organizacional: Planeada e emergente. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

Cunha, P., & Rego, A. (2003). *A Essência da Liderança.* Lisboa: Editora RH.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerem o seu capital intelectual.* Rio Janeiro: Campus.

Dias, A., Costa, M., & Lopes, J. (2013). *Excelência Organizacional.* Lisboa: bnomics.

Drucker, P. F. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI.* S Paulo: Livraria Civilização Editora.

Eichhorst, W., & Marx, P. (2011). *Crises Económicas e Flexibilidade no Trabalho: Os casos da Alemanha e do Brasil.* São Paulo: Bonn São Paulo.

Ferreira, A. L., & Martinez, L. (2008). *Manual de diagonóstico e mudança organizacional.* Lisboa: Editora RH.

Ferreira, J., & Neves, J. C. (2011). *Manual Psicossociologia das Organizações.* Lisboa: Escolar Editora.

Freitas, C. C. (2013). *METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTIFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico 2ª Edição.* Brasil: Universidade FEEVALE.

Gerling, A. C., & Aptel, M. (07 de 09 de 2014). *Perspectives Interdisciplinares sur le travail et la santé*. Obtido de PISTES: http://pistes.revues.org/655

Gerling, A., Aublet, A., & Aptel, M. (07 de 09 de 2014). *Perspectives Interdisciplinares sur le travail et la santé*. Obtido de PISTES: http://pistes.revues.org/655

Gillen, T. (2000). *Avaliação de Desempenho.* São Paulo: Livraria Nobel S.A.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.* Lisboa: Edições Silabo.

Gonçalves, F., & Alves, M. (2012). *Código do Trabalho 29ª Edição.* Coimbra: Almedina.

Gonçalves, S., & Gonçalves. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações - Principios e Práticas.* Lisboa: Pactor.

Hopper, A., & Potter, J. (2007). *Criar Paixão pela Mudança.* Lisboa: Actual Editora.

Kovacs, I. (2006). Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho. Em I. Kovacs, *Problemas e Práticas* (pp. 41-46). Lisboa: Oeiras.

Lasierra, J. M. (19 de Outubro de 2007). *Labour flexibility and job market segmentation in Spain: a perspective from the labour demand side.* Obtido de The International journal of Human Resouce Management: http://dx.doi.org/10.1080/09585190701571013

Lima, M., & Ferreira, V. (2007). *Gestão Por Competências: impactos na gestão de pessoas.* Rio Janeiro: Estação Cientifica.

Mantovani, F. (8 de 10 de 2014). *Sua Carreira, Sua Gestão*. Obtido de Exame.com: http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sua-carreira-sua-gestao/

Marinho, B. (2012). Praticas de Gestão Recursos Humanos e Satisfação Profissional: Estudo caso numa organização do setor de tecnologias. lisboa.

Marques, D., & Dias, S. (11 de 6 de 2012). Rotatividade de Mão de Obra: A gestão da qualidade Total aliada às relações de Trabalho. Hamburgo.

Monteiro, L. (2009). O Impacto das Best Pratcs de Gestão do Capital Humano no Desempenho das 500 Maiores e Melhores Empresas em Portugal. *Dissertação de Mestrado em Gestão Recursos Humanos*. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Moore, M. (1995). *Creating public Value, Strategic Management in Government.* Cambridge: Harvard University Press.

Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho.* Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais.* Lisboa: Edições Sílabo.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.* Lisboa: Editora Campus 2 ed.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão Conhecimento.* NY: Bookman.

Oliveira, D. P. (2006). *Manual de consultoria empresarial (6º ed).* São Paulo: Atlas.

Pastore, J. (2011). Crises económicas e Flexibilidade no Trabalho: os casos da Alemanha e Brasil. São Paulo: Bonn.

Pauls, M. (12 de 2007). Consequências da Flexibilidade. Lisboa.

Pereira, I. (2008). GT Sociedade do Conhecimento. *III seminário Internacional Organizações e Sociedade: Inovações e Transformações Contemporãneas.* Porto Alegre.

Pomi, R. (17 de 01 de 2005). *Gestão de Pessoas*. Obtido de RH.com.br: http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html

Portugês, G. (2011). *Memorando de Entendimento Sobre as Condicionalidades de Política Económica.* Lisboa.

Rebelo, G. (Abril de 2006). *Flexibilidade e Diversidade Laboral em Portugal.* Lisboa: Dinâmica Centro Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica - ISCTE.

Rego, A. (2013 - 3ª Edição). *Comunicação: Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática.* Lisboa: Edições Sílabo.

Sampieri, R., Collado, C., & M., L. (2013). *Metodologia de Pesquisa (5ª ed.).* São Paulo: McGraw-Hill/Penso.

Sequeira, B. (2008). Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. *VI Congresso Português de Sociologia* (p. 497). Algarve: Universidade do Algarve.

Sequeira, B. (2008). Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. *Mundos Sociais: Saberes e Práticas* (p. 3). Algarve: CUIE.

Social, C. E. (09 de 05 de 2013). *CES*. Obtido de CES: http://www.ces.pt/9

Sousa, M., Duarte, T., & Gomes, P. (2006 5ª Edição). *Gestão Recursos Humanos Métodos e Práticas.* Lisboa: Lidel.

SPI. (18 de 12 de 2013). *Sociedade Portuguesa de Inovação*. Obtido de www.spi.pt: http://spi.pt

Stewart, T. A. (19 de Abril de 1998). *Perspectivas em Ciências da Informação.* Obtido de Web Site Portal de Periodicos: http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/73

Studies, B. C. (01 de Maio de 2014). *Business Cases Studies*. Obtido de wed site de Business Cases Studies: casestudies.co.uk

Thompsom, A., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2008). *Craffing and Executing Strategy - Teh Quest For Competitive Advantage.* New York: McGraw-Hill/Ir.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento.* Lisboa: Sílabo.

Apêndices

Apêndice I

Questionário Físico

Inquérito

Questionário nº _____

Instruções para preenchimento deste questionário:

♦ Este trabalho visa explorar questões relacionadas com o desempenho organizacional dos trabalhadores inquiridos, procurando recolher dados que permitam perceber como se sentem face à sua atividade profissional.

♦ A resposta a este questionário deve ser realizada por profissionais com alguma experiência nas empresas onde prestam a sua atividade profissional.

♦ Por favor, responda a todas as questões de acordo com as respetivas instruções.

♦ Procure responder com os dados mais próximos da realidade relativamente à função que ocupa.

♦ Procure que o questionário esteja completamente preenchido, mas se não souber responder a alguma das questões por favor deixe-a em branco e passe à questão seguinte.

♦ Trata-se de um questionário totalmente confidencial. O meu muito obrigado.

I. Dados Gerais Referentes a 2014

1. Setor de Atividade _____

2. Início de atividade _____ (Ano) **2.1.** Região/ Cidade _____

3. Tipologia da sua empresa Multinacional ☐ PME ☐ Micro ☐

Outra ☐ Qual? _____

4. Qual o tipo de Sociedade Individual ☐ Por quotas ☐ Anónima ☐

Outra ☐ Qual? _____

5. Origem da fundação da empresa Familiar ☐ Individual ☐ Profissional ☐ Social/Amigos ☐

Outra ☐ Qual? _____

II. O PROCESSO DE ROTATIVIDADE

6. Durante todo o seu percurso profissional alguma vez se viu envolvido/a num processo de rotatividade na sua área/departamento?

Sim ☐ Não ☐ (Em caso afirmativo responda ponto seguinte se não, salte para a resposta 7)

6.1. Em caso afirmativo quantas vezes?

1 a 3 ☐ 4 a 5 ☐ 6 ou mais ☐

7. Considera a rotatividade um fator chave de sucesso para um bom desempenho organizacional?

Sim ☐ Não ☐

Porquê? _____

8. Considera ser importante a existência de processos de rotatividade entre diferentes departamentos promovendo a existência de interação entre colegas de diferentes áreas de atividade com forte base de conhecimento que não apenas a sua?

Sim ☐ Não ☐

Porquê? _____

9. Pela sua experiência profissional considera que o fator rotatividade enunciado no ponto anterior pode fazer diminuir/inibir a atitude dos colaboradores face à realização da sua atividade?

Sim ☐ Não ☐

Porquê? _____

III. Função e Posto de Trabalho

10. De forma a poder definir a sua atual função e posto de trabalho, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 (discorda absolutamente) e 7 (concorda absolutamente).

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. Como avalia a sua função							
2. Qual o seu grau de satisfação em relação à sua atual função							
3. Como avalia a sua atual função comparativamente à anterior							
4. Como classifica o seu local de trabalho							
5. No meu local de trabalho permitem-me assumir mais do que uma função							

IV. DESEMPENHO E Espectativas

11. De forma a poder definir a relação entre desempenho, rotatividade e expectativas na sua função e posto de trabalho, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 (discorda absolutamente) e 7 (concorda absolutamente).

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. A evolução do meu desempenho é influenciada positivamente pelo meu percurso							
2. Gosto de desempenhar mais que uma função no meu posto de trabalho							
3. Considero importante a acumulação de funções para o meu desempenho							
4. Ser flexível e polivalente, ajuda a estar mais motivado e ser criativo							
5. A polivalência permite quebrar rotinas							
6. A acumulação de funções é importante para todos							
7. A empresa deve apostar na rotatividade dos seus colaboradores							
8. A rotatividade na minha função permite-me conhecer melhor outras áreas importantes para o meu desempenho							
9. A rotatividade deve ser levada muito a sério dentro da empresa							
10. A rotatividade deve ser aproveitada para rentabilizar, não para aproveitar recursos							
11. Com a rotatividade a empresa obtém mais rentabilidade no meu desempenho							
12. As mudanças são positivas para o meu desempenho							
13. Quando entro em processo de rotatividade fico mais motivado							

14. A rotatividade permite-me promoção de carreira							
15. Com a rotatividade, posso identificar-me com algo que gosto mais e onde poderei rentabilizar adequadamente as minhas competências							
16. Considero ter a formação adequada à (s) minha (s) função(ões)							

V. FLEXIBILIDADE

12. Imagine que a sua empresa necessita de proceder a uma restruturação na sua estrutura, sendo que isto implicará que os seus trabalhadores tenham de ser mais flexíveis na acumulação de tarefas! Face a este enquadramento indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 (discorda absolutamente) e 7 (concorda absolutamente).

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar a empresa							
2. Considero que a polivalência e flexibilidade dos colaboradores é o caminho certo para a sobrevivência da empresa							
3. A empresa deve apostar na flexibilidade e polivalência dos colaboradores							
4. Estas acumulações prejudicam o meu desempenho							
5. Vou fazer coisas que deviam ser outros colaboradores a fazer							
6. Sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo							

DADOS SOBRE O INQUIRIDO

13. Idade ____ anos **14.** Sexo Feminino ☐ Masculino ☐

15. Formação Escolar

a) Ensino Básico / 1º Ciclo (antiga primária) ☐
b) Ensino Básico / 2º Ciclo (antigo 2º ano Liceu) ☐
c) Ensino Básico / 3º Ciclo (antigo 5º ano Liceu) ☐
d) Ensino Secundário (antigo 7º ano Liceu) ☐
e) Ensino Médio / Superior ☐
f) Ensino Técnico / Profissional ☐

16. Gostaria de atualizar a sua formação académica? Sim ☐ Não ☐

16.1. Porquê? _____

17. Gostaria de atualizar a sua formação técnica/ profissional? Sim ☐ Não ☐

17.1. Porquê? _____

18. Funções que desempenha _____

19. Há quantos anos está nesta empresa? ____ Anos

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

Desejo receber uma cópia do estudo. Enviar para o email _____

Apêndice II

Guião Construção de Questionário

Guião de Construção Questionário

Dimensão	Indicadores	Escala	Observações / Procedimentos
Dados Gerais da Empresa	1. Setor de atividade	0 = Formação; 1 = Seguros; 2 = Banca; 3 = Gestão Ativos; 4 = Outra	**Fonte**: (Barañano, 2008) (Coutinho, 2011)
	2. Início de atividade	Escala	
	2.1 Região / Cidade	0 = Multinacional; 1 = PME; 2 = Micro	
	3. Tipologia da Empresa	0 = Individual; 1 = Por quotas; 2 = Anónima	
	4. Qual o tipo de Sociedade da empresa	0 = Familiar; 1 = Individual; 2 = Profissional, 3 = Social/Amigos	
	5. Origem da Fundação da Empresa	0 = Familiar; 1 = Individual; 2 = Profissional; 3 = Social/Amigos	
Nível de envolvimento com a Pratica "Rotatividade	6. Durante todo o seu percurso profissional alguma vez se viu envolvido/a num processo de rotatividade na sua área/departamento?	2 = Não; 3 = Sim	**Fonte**: (Mantovani, 2014) (Ratão, 2012) (Rebelo, 2005) **Nota**: Construir índice sintético da rotatividade
	6.1 Em caso afirmativo quantas vezes?	1 = 1 a 3 vezes; 2 = 4 a 5 Vezes; 3 = 6 ou mais	
	7. Considera a rotatividade um fator chave de sucesso para um bom desempenho organizacional?	2 =Não; 3 =Sim	
	8. Considera ser importante a existência de processos de rotatividade entre diferentes departamentos promovendo a existência de interação entre colegas de diferentes áreas de atividade com forte base de conhecimento que não apenas a sua?	2 = Não; 3 = Sim	
	9. Pela sua experiência profissional considera que o fator rotatividade enunciado no ponto anterior pode fazer diminuir/inibir a atitude dos colaboradores face à realização da sua atividade?	2 = Não; 3 = Sim	

Guião de Construção Questionário

Dimensão	Indicadores	Escala	Observações / Procedimentos
Nível de Satisfação e conhecimento sobre posto de trabalho	10.1 Como avalia a sua função	1 = Discorda Absolutamente; 2 = Concorda Absolutamente	**Fonte**: (Pomi, 2005) (Gonçalves, 2014)
	10.2 Qual o seu grau de satisfação em relação à sua atual função		
	10.3 Como avalia a sua atual função comparativamente à anterior		
	10.4 Como classifica o seu local de trabalho		
	10.5 No meu local de trabalho permitem-me assumir mais do que uma função		
Desempenho e Expetativas	11.1 A evolução do meu desempenho é influenciada positivamente pelo meu percurso	1 = Discorda Absolutamente; 2 = Concorda Absolutamente	**Fonte**: (Caetano, 2008) (Cunha et al, 2010) (Drucker, 2000) (Mantovani, 2014) (Gillen, 2000) (Almeida, 2005) **Nota**: Construir índice sintético do desempenho (11.2+11.3+11.4+11.5+11.6)
	11.2 Gosto de desempenhar mais que uma função no meu posto de trabalho		
	11.3 Considero importante a acumulação de funções para o meu desempenho		
	11.4 Ser flexível e polivalente, ajuda a estar mais motivado e ser criativo		
	11.5 A polivalência permite quebrar rotinas		
	11.6 A acumulação de funções é importante para todos		
	11.7 A empresa deve apostar na rotatividade dos seus colaboradores		
	11.8 A rotatividade na minha função permite-me conhecer melhor outras áreas importantes para o meu desempenho		
	11.9 A rotatividade deve ser levada muito a sério dentro da empresa		
	11.10 A rotatividade deve ser aproveitada para rentabilizar, não para aproveitar recursos		
	11.11 Com a rotatividade a empresa obtém mais rentabilidade no meu desempenho		
	11.12 As mudanças são positivas para o meu desempenho		
	11.13 Quando entro em processo de rotatividade fico mais motivado		
	11.14 A rotatividade permite-me promoção de carreira		
	11.15 Com a rotatividade, posso identificar-me com algo que gosto mais e onde poderei rentabilizar adequadamente as minhas competências		
	11.16 Considero ter a formação adequada á (s) minha (s) função (ções)		

Guião de Construção Questionário

Dimensão	Indicadores	Escala	Observações / Procedimentos
Perceções sobre Flexibilidade	12.1 Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar a empresa	1 = Discorda Absolutamente; 2 = Concorda Absolutamente	**Fonte**: (Atkinson, 1988) (Mantovani, 2014) (Archive, 2014) (Bresciani, 1997) **Nota**: Construir índice sintético da flexibilidade;
	12.2 Considero que a polivalência e flexibilidade dos colaboradores é o caminho certo para a sobrevivência da empresa		
	12.3 A empresa deve apostar na flexibilidade e polivalência dos colaboradores		
	12.4 Estas acumulações prejudicam o meu desempenho		
	12.5 Vou fazer coisas que deviam ser outros colaboradores a fazer		
	12.6 Sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo		
Informação Socio demográfica	13. Idade	Escala	**Fonte**: (Barañano, 2008) (Coutinho, 2011)
	14. Sexo	2 = Feminino; 3 = Masculino	
	15. Formação Escolar	2 = Ensino Básico / 1º Ciclo (antiga primária); 3 = Ensino Básico / 2º Ciclo (antigo 2º ano Liceu); 4 = Ensino Básico / 3º Ciclo (antigo 5º ano Liceu); 5 = Ensino Secundário (antigo 7º ano Liceu); 6 = Ensino Médio / Superior; 7= Ensino Técnico / Profissional	
	16. Gostaria de atualizar a sua formação académica?	2 = Não; 3 = Sim	
	17. Gostaria de atualizar a sua formação técnica/ profissional?	2 = Não; 3 = Sim	
	18. Funções que desempenha	0 = Assistente Clientes; 1 = CEO; 2 = Chefe; 3 = Comercial; 4 = Diretor; 5 = Gerente; 6 = Gestor; 7 = Outra	
	19. Há quantos anos está nesta empresa?	Escala	

Apêndice III

Índice Sintético

Índice Sintético

Questões de pesquisa/ Hipótese	Indicadores	Observações / Fundamentação teóricas
Nível de conhecimento sobre Posto de Trabalho	10.1 Como avalia a sua função	**Fonte**: (Mantovani, 2014), (Ratão, 2012) (Gomes, et al., 2008) **Nota**: Construir índice sintético da posto de trabalho
	10.2 Qual o seu grau de satisfação em relação à sua função	
	10.3 Como avalia a sua atual função comparativamente à anterior	
	10.4 Como classifica o seu local de trabalho	
	10.5 No meu local de trabalho permitem-me assumir mais do que uma função	
Desempenho e Expetativas	11.1 A evolução do meu desempenho é influenciada positivamente pelo meu percurso	**Fonte**: (Caetano, 2008) (Cunha et al, 2010) (Drucker, 2000) (Mantovani, 2014) (Gillen, 2000) (Almeida, 2005) **Nota**: Construir índice sintético do desempenho (11.2+11.3+11.4+11.5+11.6)
	11.2 Gosto de desempenhar mais que uma função no meu posto de trabalho	
	11.3 Considero importante a acumulação de funções para o meu desempenho	
	11.4 Ser flexível e polivalente, ajuda a estar mais motivado e ser criativo	
	11.8 A rotatividade na minha função permite-me conhecer melhor outras áreas importantes para o meu desempenho	
	11.11 Com a rotatividade a empresa obtém mais rentabilidade no meu desempenho	
	11.14 A rotatividade permite-me promoção de carreira	
	11.15 Com a rotatividade, posso identificar-me com algo que gosto mais e onde poderei rentabilizar adequadamente as minhas competências	
	11.16 Considero ter a formação adequada á (s) minha (s) função (ções)	
Perceções sobre Flexibilidade	12.1 Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar a empresa	**Fonte**: (Atkinson, 1988) (Mantovani, 2014) (Archive, 2014) (Bresciani, 1997) **Nota**: Construir índice sintético da flexibilidade;
	12.2 Considero que a polivalência e flexibilidade dos colaboradores é o caminho certo para a sobrevivência da empresa	
	12.3 A empresa deve apostar na flexibilidade e polivalência dos colaboradores	
	12.4 Estas acumulações prejudicam o meu desempenho	
	12.5 Vou fazer coisas que deviam ser outros colaboradores a fazer	
	12.6 Sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo	

Fonte: Manual apoio didático (Brites, 2015)

Índice Sintético

Médias sem ponderação

Índice	Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Alpha de Cronbach
Posto Trabalho	Perceção posto trabalho	102	2	7	5,57	0,985	0,807
Desempenho	Expetativas quanto ao desempenho	102	3	7	5,65	0,859	0,749
Flexibilidade	Perceção flexibilidade	102	3	7	4,56	0,897	0,623

Fonte: Manual apoio didático (Brites, 2015)

Ponderadores dos indicadores via ACP

Índice	Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Alpha de Cronbach	Pesos Fatoriais	Variância Explicada
Posto Trabalho	Perceção posto trabalho	102	2	7	5,57	0,985	0,807	0,805	65,44%
Desempenho	Expetativas quanto ao desempenho	102	3	7	5,65	0,859	0,817	0.815	81,48%
Flexibilidade	Perceção flexibilidade	102	3	7	4,56	0,897	0,623	0,738	73,84

Fonte: Manual apoio didático (Brites, 2015)

Apêndice IV

Modelo de Análise

Modelo de Análise

Questões de Investigação / Hipótese / Constructo	Indicadores		Nível de Medida			Observações / Procedimentos
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Likert / Quantitativo	
	Nome	Identificação				
Dados Gerais da Empresa	Atividade	1. Setor de atividade	X			
	Ano	2. Início de atividade		X		
	Região	2.1 Região / Cidade		X		
	Tipologia	3. Tipologia da Empresa		X		
	TipSociedade	4. Qual o tipo de Sociedade da empresa		X		
	Origem	5. Origem da Fundação da Empresa		X		
Nível de envolvimento com a Pratica "Rotatividade	II6	6. Durante todo o seu percurso profissional alguma vez se viu envolvido/a num processo de rotatividade na sua área/departamento?	X			
	II6.1	6.1 Em caso afirmativo quantas vezes?		X		
	II7	7. Considera a rotatividade um fator chave de sucesso para um bom desempenho organizacional?	X			
	II8	8. Considera ser importante a existência de processos de rotatividade entre diferentes departamentos promovendo a existência de interação entre colegas de diferentes áreas de atividade com forte base de conhecimento que não apenas a sua?	X			
	II9	9. Pela sua experiência profissional considera que o fator rotatividade enunciado no ponto anterior pode fazer diminuir/inibir a atitude dos colaboradores face à realização da sua atividade?	X			
Nível de Satisfação e conhecimento sobre posto de trabalho	III10.1	10.1 Como avalia a sua função			X	
	III10.2	10.2 Qual o seu grau de satisfação em relação à sua atual função				
	III10.3	10.3 Como avalia a sua atual função comparativamente à anterior				
	III10.4	10.4 Como classifica o seu local de trabalho				
	III10.5	10.5 No meu local de trabalho permitem-me assumir mais do que uma função				

Modelo de Análise

Questões de Investigação / Hipótese / Constructo	Indicadores		Nível de Medida			Observações / Procedimentos
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Likert / Quantitativo	
	Nome	Identificação				
Desempenho e Expetativas	IV11.1	11.1 A evolução do meu desempenho é influenciada positivamente pelo meu percurso			X	
	IV11.2	11.2 Gosto de desempenhar mais que uma função no meu posto de trabalho				
	IV11.3	11.3 Considero importante a acumulação de funções para o meu desempenho				
	IV11.4	11.4 Ser flexível e polivalente, ajuda a estar mais motivado e ser criativo				
	IV11.5	11.5 A polivalência permite quebrar rotinas				
	IV11.6	11.6 A acumulação de funções é importante para todos				
	IV11.7	11.7 A empresa deve apostar na rotatividade dos seus colaboradores				
	IV11.8	11.8 A rotatividade na minha função permite-me conhecer melhor outras áreas importantes para o meu desempenho				
	IV11.9	11.9 A rotatividade deve ser levada muito a sério dentro da empresa				
	IV11.10	11.10 A rotatividade deve ser aproveitada para rentabilizar, não para aproveitar recursos				
	IV11.11	11.11 Com a rotatividade a empresa obtém mais rentabilidade no meu desempenho				
	IV11.12	11.12 As mudanças são positivas para o meu desempenho				
	IV11.13	11.13 Quando entro em processo de rotatividade fico mais motivado				
	IV11.14	11.14 A rotatividade permite-me promoção de carreira				
	IV11.15	11.15 Com a rotatividade, posso identificar-me com algo que gosto mais e onde poderei rentabilizar adequadamente as minhas competências				
	IV11.16	11.16 Considero ter a formação adequada á (s) minha (s) função (ções)				

Modelo de Análise

Questões de Investigação / Hipótese / Constructo	Indicadores		Nível de Medida			Observações / Procedimentos
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Likert / Quantitativo	
	Nome	Identificação				
Perceções sobre Flexibilidade	V12.1	12.1 Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar a empresa			X	
	V12.2	12.2 Considero que a polivalência e flexibilidade dos colaboradores é o caminho certo para a sobrevivência da empresa				
	V12.3	12.3 A empresa deve apostar na flexibilidade e polivalência dos colaboradores				
	V12.4	12.4 Estas acumulações prejudicam o meu desempenho				
	V12.5	12.5 Vou fazer coisas que deviam ser outros colaboradores a fazer				
	V12.6	12.6 Sempre fiz esta função, não quero fazer outra que nada tenha haver comigo				
Informação Socio demográfica	Idade	13. Idade		X		
	Sexo	14. Sexo	X			
	Formação	15. Formação Escolar		X		
	AtualizarForm Academica	16. Gostaria de atualizar a sua formação académica?	X			
	AtualizarForm Prof	17. Gostaria de atualizar a sua formação técnica/ profissional?	X			
	Funções	18. Funções que desempenha		X		
	AnosEmp	19. Há quantos anos está nesta empresa?			X	

Fonte: Manual apoio didático (Brites, 2015)