



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS – ESAEN

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS BASEADA EM COMPETÊNCIAS E  
MOTIVAÇÃO LABORAL: INSTITUTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
ESTUDOS LABORAIS CASSIMO – IFPELAC**

**SUZETE MANUEL GUILHERME CONSTANÇA MACHAVA**

**MAPUTO**

SUZETE MANUEL GUILHERME CONSTANÇA MACHAVA

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS BASEADA EM COMPETÊNCIAS E  
MOTIVAÇÃO LABORAL: INSTITUTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
ESTUDOS LABORAIS CASSIMO – IFPELAC

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Doutor Augusto Chicava

Maputo

2023

## Folha de Aprovação

A provado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023, por

Prof. Doutor

\_\_\_\_\_  
Instituição \_\_\_\_\_ (Arguente-  
Instituição \_\_\_\_\_)

Prof. Doutor

\_\_\_\_\_  
Instituição \_\_\_\_\_ (Presidente\_  
Instituição \_\_\_\_\_)

Professor Doutor Augusto Chicava

---

(Orientador)

## **Parecer do Supervisor**

Eu, **Augusto Chicava**, Supervisor do Estudante **Suzete Manuel Guilherme Constança Machava**, matriculado no curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, nesta Universidade, pelo presente parecer manifesto a minha posição favorável á submissão da dissertação do estudante, intitulada “**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS BASEADA EM COMPETÊNCIAS E MOTIVAÇÃO LABORAL: INSTITUTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL ESTUDOS LABORAIS CASSIMO – IFPELAC**”, para procedimentos subsequentes, por julgar que estão reunidas as condições para avaliação e apresentação pública.

Maputo, de Setembro de 2023

---

Prof. Doutor Augusto Chicava

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à Deus

Sl. 23:1-4 «O Senhor é o meu pastor: nada me falta, em verdes pastos me faz descansar e conduz-me a lugares de águas tranquilas. Conforta a minha alma e guia-me por caminhos rectos, honrando o seu bom nome. Ainda que atravesse o vale da sombra da morte de nenhum mal terei medo porque Tu, Senhor, estás comigo. A tua vara e o teu cajado dão-me confiança».

Ao meu esposo Hermenigildo José Salvador Machava e filhos Nayane de Hermenigildo Machava e Keylane de Hermenigildo Machava, pelo apoio incondicional que recebi ao longo desta caminhada de formação.

Aos meus sogros José Salvador Machava e Beatriz Lalgí Machava, pela força, pelo apoio moral e financeiro, afinal acreditaram que este sonho poderia ser uma realidade.

Aos meus pais amados, Manuel Guilherme Constança e Teresa António Mutepa (em memória).

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente à Deus pelo suporte físico, espiritual e moral, vivenciados durante a longa caminhada académica.

Ao meu supervisor Prof. Doutor Augusto Chicava pela orientação, disponibilidade, paciência que teve durante a elaboração deste trabalho e pela oportunidade que me concedeu de fazer parte deste projecto.

A todos Professores do curso, principalmente ao Professor Doutor João Feijó, que incansavelmente esteve sempre disponível em sanar as minhas dúvidas, dando suporte com materiais sobre a literatura de metodologias de investigação científica.

Aos meus colegas da 11ª edição, do curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos que passamos bons momentos de troca de experiência e aprendizagem.

A todos aqueles que de forma directa ou indirecta fizeram parte desta caminhada, que não constam nesta lista, desde já expresso a minha gratidão.

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, Suzete Manuel Guilherme Constança Machava, declaro por minha honra que esta dissertação nunca foi apresentada para obtenção de qualquer grau académico, seja nesta universidade ou em qualquer outra instituição de Ensino Superior, e a mesma é resultado do trabalho de pesquisa por mim realizado.

Suzete Manuel Guilherme Constança Machava

---

Maputo, Setembro de 2023

## **RESUMO**

O objectivo desta pesquisa foi analisar o impacto da gestão de recursos humanos baseada em competências na motivação laboral dos Formadores no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo durante o período de 2020 a 2022. Para atingir esse objectivo, realizamos uma pesquisa qualitativos. Utilizamos questionários para coletar dados qualitativos sobre a percepção dos formadores em relação à gestão de recursos humanos baseada em competências e sua motivação laboral. Os resultados desta pesquisa revelaram que a gestão de recursos humanos baseada em competências teve um impacto positivo na motivação laboral dos Formadores no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia. A análise qualitativa revelou que os formadores valorizam a oportunidade de desenvolver suas habilidades e competências profissionais, o que os motiva a desempenhar um papel mais ativo e engajado em suas funções.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos, Competências, Motivação Laboral, Formadores,

## **ABSTRACT**

The aim of this research was to analyze the impact of competency-based human resource management on the work motivation of trainers at the Professional Training Center for Electrotechnics in the City of Maputo during the period from 2020 to 2022. To achieve this objective, we conducted a qualitative study. We used questionnaires to gather qualitative data regarding the trainers' perceptions of competency-based human resource management and their work motivation. The results of this research revealed that competency-based human resource management had a positive impact on the work motivation of trainers at the Professional Training Center for Electrotechnics. Qualitative analysis showed that trainers highly value the opportunity to develop their professional skills and competencies, which motivates them to take on a more active and engaged role in their duties.

**Keywords:** Human Resource Management, Competencies, Work Motivation, Trainers

## **Índice dos Gráficos**

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO Nº1 - IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS BASEADA EM COMPETÊNCIAS NO IFPELAC.....   | 35 |
| GRÁFICO Nº2 - VALORIZAÇÃO E SATISFAÇÃO E INCENTIVO DE HABILIDADE DOS FORMADORES PELO MODELO DE GESTÃO BASEADA POR COMPETÊNCIA .....                | 37 |
| GRÁFICO 3 O MODELO DE GESTÃO BASEADA POR COMPETÊNCIA INCENTIVA A PRODUTIVIDADE, CRIATIVIDADE E FORMAÇÃO DE EQUIPAS NOS FORMADORES DO IFPELAC ..... | 40 |
| GRÁFICO Nº4 MELHORIA CONTINUA NO PROCESSO DE ENSINO E APREDIZAGEM, VALORES PARA OS FORMADORES DO IFPELAC .....                                     | 41 |
| GRÁFICO Nº 5 JUSTA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS FORMADORES E MELHORIA DA QUALIDADE DE TRABALHO.....   | 43 |
| Gráfico nº 6 justa avaliação do desempenho dos formadores.....   | 45 |

## Índice Geral

|   |     |
|---|-----|
| DEDICATÓRIA .....   | i   |
| AGRADECIMENTO.....  | ii  |
| DECLARAÇÃO DE HONRA.....  | iii |
| RESUMO .....  | iv  |
| ABSTRACT.....   | v   |
| CAPITULO 1. INTRODUÇÃO .....  | 1   |
| 1.1 Contextualização.....   | 1   |
| 1.2 Justificativa da pesquisa.....                                  | 4   |
| 1.3-Problema de Pesquisa .....                                      | 5   |
| 1.4-Hipóteses .....   | 6   |
| 1.5-Objectivos da Pesquisa .....                                    | 6   |
| 1.5.1-Objectivo Geral.....  | 6   |
| 1.5.2-Objectivos específicos .....                                  | 6   |
| 1.6 Variáveis de estudo .....                                       | 7   |
| 1.6 Quadro Teórico .....  | 7   |
| 1.7 Estrutura da Dissertação .....                                  | 8   |
| CAPITULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....                            | 9   |
| 2.1. Marco Conceitual.....  | 9   |
| 2.1.1 Gestão .....  | 9   |
| 2.1.2 Competência .....   | 10  |
| 2.1.3 Gestão por Competências .....                                 | 13  |
| 2.2 Marco Teórico.....  | 14  |
| 2.2.1 Competências e desempenho no trabalho .....                   | 14  |
| 2.2.2 Categorização das Competências.....                           | 16  |
| 2.2.3 Classificação das Competência Profissionais .....             | 17  |
| 2.2.4 Níveis de Competências Profissionais .....                    | 20  |
| 2.3. Teorias de Motivação.....                                      | 22  |
| 2.3.1 Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....        | 24  |
| 2.3.2. Teoria dos dois Factores de Herzberg.....                    | 25  |
| 2.4 Pontos de Convergência e Divergência entre as duas Teorias..... | 26  |

|   |    |
|---|----|
| CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA.....   | 27 |
| 3.1. Quanto a Abordagem e Tipo de Pesquisa .....  | 27 |
| 3.3. Técnicas de Recolha de Dados .....   | 28 |
| 3.4. Métodos e Procedimentos Técnicos.....  | 29 |
| 3.5. População e Participantes .....  | 29 |
| 3.5.1. População.....   | 29 |
| 3.5.2. Amostra.....   | 29 |
| 3.6 Escalas de medida.....  | 31 |
| 3.7. Questões Éticas na Pesquisa .....  | 32 |
| CAPITULO IV – ANALISE E DISCUÇÃO DOS DADOS.....   | 33 |
| 4.1 Importância e aplicação gestão de recursos humanos baseada em competências no IFPELAC33   |    |
| 4.2 Valorização e Satisfação e incentivo de habilidade dos formadores pelo modelo de gestão baseada por competência .....                   | 37 |
| 4.3 O modelo de gestão baseada por competência incentiva a Produtividade, Criatividade e formação de equipas nos Formadores do IFPELAC..... | 39 |
| 4.4 Melhoria Continua no processo de Ensino e Aprendizagem, Valores para os Formadores do IFPELAC .....                                     | 41 |
| 4.5 Justa avaliação do desempenho dos formadores e Melhoria da Qualidade de Trabalho.....   | 43 |
| 4.6 Justa Avaliação do desempenho dos formadores e Melhoria da Qualidade de Trabalho.....   | 45 |
| CAPITULO V – CONSIDERACOES FINAIS .....   | 47 |
| 5.1 Conclusão.....  | 47 |
| 5.2 Recomendações.....  | 48 |
| 6. Referência Bibliográfica .....   | 50 |
| 7. Apêndice – Questionário.....   | 53 |

# CAPITULO 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O cenário actual de elevada concorrência e competitividade, com fortes cortes orçamentais e consequente redução de custos, e com a instabilidade dos mercados despertou as empresas para a necessidade de desenvolvimento de modelos de gestão mais eficazes e competitivos, centrados na gestão por objectivos e na *performance*. As empresas transitam agora de uma gestão orientada para o controlo, para uma gestão orientada para os resultados e para a competência, implicando uma alteração de métricas e indicadores de avaliação.

Assim, com o desenvolvimento dos processos de gestão de recursos humanos nas organizações, o capital humano tem sido um dos principais activos responsáveis para o aumento do processo produtivo e do alcance das metas organizacionais. Neste âmbito, os desafios para a valorização das pessoas dentro das organizações, têm sido a grande aposta dos gestores dos recursos humanos, com vista a motivar os seus colaboradores e contribuir para o alcance dos objectivos.

Assim, ao longo do século XX e na actualidade, a administração de pessoal teve diferentes enfoques na direcção dos diversos departamentos responsáveis em planear, organizar, coordenar e controlar o pessoal das empresas. Desde o enfoque das relações industriais, a administração de recursos humanos, administração do capital humano, administração do talento humano. Todavia o mesmo aconteceu com a direcção dos departamentos, que foi chefiado por engenheiros industriais, psicólogos, administradores de empresas, advogados, entre outros; cada um deles a partir de um interesse particular de cada organização, partindo do pressuposto de que a profissão seria definitiva na solução alternativa de conflitos, melhoria do ambiente de trabalho e efectiva manutenção das relações empregador-empregado. (Heijden, 2004)

Assim, a presente dissertação cujo tema: *Gestão de Recursos Humanos Baseada em Competências e Motivação para o Trabalho: Instituto de Formação Estudos Laborais Cassimo - IFPELAC*, enquadra-se dentro dos requisitos institucionais do Instituto Superior de Altos Estudos e Negócios da Universidade Politécnica para aquisição do grau académico de Mestre Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

O factor humano constitui um elemento crucial para a melhoria do processo produtivo nas organizações. Mas, hoje em dia, o que se tem visto com muita frequência são as reclamações dos colaboradores em diversas áreas, mostrando-se insatisfeitos com as condições em que trabalham, com as suas remunerações e com a falta de realização profissional o que muitas das vez tem como consequência um ambiente não favorável de trabalho.

Neste âmbito, segundo Chiavenato (2004), o sucesso duma organização depende em larga mediada do clima organizacional vigente e, concretamente na forma como as pessoas estão organizadas, treinadas e capacitadas para o trabalho, como são comunicadas, como se relacionam uma das outras dentro da organização, como são lideradas pelos superiores hierárquicos e como são influenciados pela cultura organizacional, estes como aspectos que caracterizam o clima organizacional. Na dimensão do pensamento acima citado, o alcance dos objectivos do *Instituto de Formação Estudos Laborais Cassimo - IFPELAC*, em certa medida depende do modelo de gestão aplicado e da motivação dos seus colaboradores.

É evidente que as tendências atuais procuram que as pessoas desenvolvam os seus conhecimentos e competências no âmbito em que se definem, uma vez que a competitividade na actual era do conhecimento e o elemento diferenciador das organizações que constituídos pelos indivíduos que a compõem. Desta forma, o capital humano torna-se a base da competitividade, e é constituído basicamente pelas competências dos indivíduos, ou seja, em termos simples, conhecimentos, competências e qualidades dos seus membros, somados ao desempenho que têm deles.

As organizações não procuram apenas encontrar pessoas competentes e capazes de se desenvolverem no seu trabalho, mas também encontrar uma forma de manter o empenho, a motivação e o nível de energia necessário para atingir o seu objectivo. Para isso, organizam-se em sistemas e equipas de trabalho, estabelecem valores, objectivos, programas de incentivo social e económico. Espera-se que por meio desses sistemas haja um estímulo, um despertar de acções voluntárias orientadas a objectivos. Busca desenvolver tenacidade, tolerância em situações de conflito e conclusão bem-sucedida de tarefas mesmo com alto grau de dificuldade.

Fica ainda claro, segundo as literaturas que na gestão de recursos humanos por competências, o objectivo é determinar exactamente qual é o perfil de um indivíduo e colocá-lo na posição correcta para depois treiná-lo em seus pontos fortes, fortalecer os pontos fracos em uma abordagem condutiva-construtivista e conseguir com isso o estado mental que produz motivação. Uma vez que os elementos motivacionais são a realização, o auto-aperfeiçoamento, a aprendizagem contínua que, além de capacitar o trabalhador, proporciona-lhe uma motivação intrínseca baseada na auto-confiança.

Por isso surge a preocupação de perceber de que forma a gestão de recursos humanos baseada em competências produz motivação para o trabalho no caso particular do Instituto de Formação Estudos Laborais Cassimo - IFPELAC que é objecto do nosso estudo, por outro lado entender se esse tipo de gestão traz melhores benefícios para a organização bem como os colaboradores, sendo este um dos desafios da administração de pessoas no mundo actual e em Moçambique em particular, que se baseiam em toda a transformação cultural e geopolítica internacional, nas formas de produção, nos avanços tecnológicos, na adopção legal trabalhista de alguns países, nos tratados e acordos internacionais, nas exigências legais em matéria trabalhista; tudo isso imerso no que está relacionado à sociedade.

Sob ponto de vista teórico, a necessidade de existência de uma gestão baseada por competências que motive os funcionários, com vista a melhorar o desempenho profissional, constitui uma preocupação central para as organizações que pretendem facilmente alcançar os seus objectivos, e não constitui uma excepção para Instituto de Formação Estudos Laborais Cassimo - IFPELAC

Segundo Leite (2003) a motivação desempenha um papel preponderante na promoção da produtividade e qualidade de produtos e serviços. Para se elevar a motivação dos colaboradores é necessário que as organizações invistam no capital intelectual, que serve de diferencial em relação às demais organizações.

Assim sendo, todo administrador deve estar dotado de técnicas para despertar constantemente a motivação dos funcionários, para que estes estejam comprometidos com os objectivos da organização, dando toda a sua energia e as habilidades que levem ao alcance dos objectivos e/ou metas.

A pesquisa realizou-se no *Instituto de Formação Estudos Laborais Cassimo – IFPELAC concretamente com os Formadores do Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo*. Tendo como a delimitação temporal entre 2020-2022. Esta pesquisa será precedida de uma submissão de credencial à instituição, explicação sobre o motivo e dos objectivos da realização da pesquisa, em seguida a autorização para a realização dos inquéritos aos formadores dessa Instituição.

## **1.2 Justificativa da pesquisa**

No âmbito do comportamento organizacional, a influência de factores de contexto no comportamento de indivíduos tem sido recorrentemente estudada. De acordo com as constatações de Santos (2001) e Leite (2003) nos últimos 10 anos testemunhou-se um incentivo cada vez maior às acções de aprendizagem nas organizações no sentido de conferir habilidades e competências a cada indivíduo no desempenho de suas atribuições.

Assim, o estudo das novas tendências na gestão de recursos humanos que hoje se encontra em fase de globalização, deve oferecer a solução dos problemas do presente e antecipar as necessidades e aspirações do futuro, com isso se aperfeiçoa o capital humano com o qual contam os nossos países. Para compreender este desafio psicológico e administrativo, é necessário fazer referência à formação e compreender que esta exige cada vez mais que os responsáveis dominem um conjunto de conhecimentos e competências que lhes permitam contribuir para a formação de valores, sentimentos, atitudes, etc..., que garantem a satisfação do desempenho.

Esta pesquisa se justifica porque a gestão integral por competências implica a inter-relação de processos de pessoal e sistemas de gestão; porque em entidades como Instituto de Formação Estudos Laborais Cassimo - IFPELAC devem trabalhar talentos humanos competentes, previa a uma adequada gestão de talentos humano permanentemente treinado e avaliado para evidenciar seu desempenho laboral e tomar decisões oportunas, para o bem servir os utentes com qualidade eficaz e eficiente.

Assim, há uma grande relevância nesta pesquisa porque através dele procurou-se otimizar a competitividade do talento humano para prestar um serviço adequado exigido pelos usuários. Nesse sentido, para alcançar um bom desempenho e gestão eficiente por parte dos servidores

públicos, é levado em conta consideração das dimensões como os eixos competitivos (saber, fazer, ser), habilidades de trabalho, adequação; treinamento e desenvolvimento profissional.

Uma outra razão para a realização desta pesquisa, reside no facto da pesquisadora acreditar que a mesma pesquisa poderá contribuir para conscientizar os gestores, chefes e profissionais a ter respostas claras para as seguintes perguntas: o que são? Como funcionam? E qual é a importância das habilidades de trabalho nos processos de recursos humanos? E incentivar o Instituto de Formação Estudos Laborais Cassimo - IFPELAC a usar esse modelo de gestão para seu melhor proveito. Pretende-se com isso descobrir o verdadeiro potencial dos trabalhadores, melhorar os serviços e a produtividade para poder contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento do país.

A pesquisadora acredita ainda que a investigação poderá apoiar a instituição que foi objecto de estudo para ter um diagnóstico preciso do seu nível de motivação, quais as áreas motivadas e reconhecer os factores que mais os motivam e as competências relacionadas com este processo, foram também fornecidas sugestões para áreas de apoio que precisava de mais desenvolvimento.

### **1.3. Problema de Pesquisa**

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na dinâmica das organizações modernas, e o setor de educação não é exceção. No Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo (IFPELAC), a busca pela melhoria constante nos processos de ensino e aprendizagem é uma prioridade estratégica. Nesse contexto, surge a questão crucial: De que forma a gestão de recursos humanos baseada em competências produz motivação para os Formadores do Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC?

Esta questão é de suma importância, pois a motivação dos formadores desempenha um papel vital na qualidade da educação e no sucesso dos alunos. Quando os formadores estão motivados, é mais provável que se envolvam de forma mais eficaz no processo de ensino e que demonstrem um maior compromisso com o desenvolvimento dos alunos. No entanto, a motivação no ambiente de trabalho é um fenómeno complexo e multifacetado.

A gestão de recursos humanos baseada em competências, que enfatiza o desenvolvimento das habilidades e competências dos funcionários, tem ganhado destaque como uma estratégia para melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários em organizações de diversos setores. No entanto, a aplicação dessa abordagem específica no contexto do IFPELAC requer uma investigação aprofundada para compreender sua eficácia.

#### **1.4. Hipóteses**

Levando a perspectiva de Yin (2001), que mencionam que as hipóteses afirmam o que estamos tentando provar e são definidas como explicações tentativas do fenómeno investigado”. (p. 92). Para presente pesquisa levantamos a seguinte hipótese:

**H<sup>1</sup>:** A gestão de recursos humanos baseada em competências produz motivação laboral nos formadores no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC.

**H<sup>0</sup>:** A gestão de recursos humanos baseada em competências não produz motivação laboral nos formadores no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC.

#### **1.5. Objectivos da Pesquisa**

##### **1.5.1. Objectivo Geral**

- Analisar a gestão de recursos humanos baseada em competências na motivação laboral dos Formadores no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo no período de 2020 -2022.

##### **1.5.2. Objectivos específicos**

- Verificar o nível de motivação dos trabalhadores para certificar se a gestão de competências existente oferece as condições necessárias para motivar.
- Definir quais as áreas de trabalho com maior nível de motivação para conhecer os pontos fortes e fracos da gestão por competências a cargo.

- Discutir quais são os aspectos mais motivadores nos trabalhadores e estabelecer a influência da gestão por competências nesses aspectos.

## **1.6. Variáveis de estudo**

- a) Gestão de recursos humanos baseada em competências
- b) Motivação laboral

Segundo Xavier. (2006) a gestão por competências é um modelo de gestão em que são avaliadas as competências pessoais específicas para cada função, favorecendo o desenvolvimento de novas competências para o crescimento pessoal dos colaboradores. Para Santos (2001) a motivação não é um acto, um momento ou uma acção, é antes um conjunto coordenado de acções, é um processo, um reflexo da personalidade do indivíduo”

Assim o primeiro passo foi reconhecer os níveis de ambiente de trabalho e de participação dos formadores do Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC, então foi realizada uma análise através de observação, documentação, entrevistas a fim de definir qual o nível de motivação do Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC. Com este diagnóstico, buscou-se definir a condição das áreas de comunicação, reconhecimento, satisfação e autonomia, que são indicadores claros do nível de motivação, e esclarecer sua ligação com a actual gestão n Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC, por meio de inquérito.

## **1.7. Quadro Teórico**

A gestão de recursos humanos baseada em competências e motivação para o trabalho é um tema de extrema relevância no contexto organizacional atual. Esta abordagem visa maximizar o desempenho e a satisfação dos colaboradores, reconhecendo a importância das competências individuais e da motivação como fatores-chave para o sucesso de uma empresa. O Instituto de Formação Estudos Laborais Cassimo (IFPELAC) compreende a importância desse enfoque e

escolheu esse tema com base em sólidos fundamentos teóricos, principalmente apoiados nas teorias de motivação de Maslow e dois factores de Herzberg.

Abraham Maslow propôs a Teoria da Hierarquia das Necessidades, que sugere que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, com as necessidades mais básicas na base e as mais complexas no topo. Essas necessidades incluem fisiológicas, segurança, amor e pertencimento, estima e autorrealização. No contexto da gestão de recursos humanos, essa teoria é relevante porque mostra que, para motivar efectivamente os colaboradores, é necessário entender e atender às suas necessidades em diferentes níveis da hierarquia.

Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Factores, que divide os factores que afetam a motivação no trabalho em dois grupos: factores higiênicos (ou de manutenção) e factores motivacionais. Os factores higiênicos estão relacionados ao ambiente de trabalho e à satisfação básica do empregado, como condições de trabalho, salário e relacionamento com colegas. Os factores motivacionais estão ligados ao conteúdo do trabalho, como reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento. O IFPELAC considera esses factores essenciais para compreender como motivar e envolver seus colaboradores.

Em resumo, a escolha deste tema foi fundamentada em teorias sólidas de motivação no trabalho, que reconhecem a importância de atender às necessidades dos colaboradores e promover factores motivacionais, juntamente com a ênfase nas competências individuais como um meio eficaz de alcançar o sucesso organizacional. O IFPELAC busca, assim, criar um ambiente de trabalho onde seus colaboradores se sintam valorizados, motivados e capacitados para contribuir significativamente para os objetivos da instituição.

### **1.8. Estrutura da Dissertação**

O trabalho é composto por quatro capítulos, o primeiro capítulo aborda os aspectos introdutórios e faz uma abordagem geral sobre o tema em estudo, são ainda incorporados neste capítulo aspectos tais como: a contextualização, problematização, justificativa, objectivos. as hipóteses e as perguntas da pesquisa.

O segundo capítulo ocupa-se pela revisão da literatura, onde é constituída a abordagem de alguns conceitos sobre gestão de recursos humanos baseada em competências e motivação.

O terceiro capítulo fala sobre os procedimentos metodológicos, nele constam os métodos de abordagem da pesquisa, os procedimentos de investigação, a definição da população e amostra, os instrumentos de colecta de dados, a forma da análise e interpretação de dados e, as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo aborda sobre a apresentação, discussão e análise de dados, neste capítulo em primeiro lugar, faz-se uma breve caracterização do Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC e as respostas em volta da seguinte questão de que forma a gestão de recursos humanos baseada em competências produz motivação para o trabalho dos formadores do Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC. O quinto capítulo foi dedicado as considerações Finais do trabalho.

## **CAPITULO II – REVISÃO DA LITERATURA**

O capítulo de revisão de literatura é uma parte fundamental de qualquer trabalho acadêmico que se dedique a explorar a gestão de recursos humanos baseada em competências e motivação para o trabalho, com base nas teorias de Maslow e Herzberg. Este capítulo desempenha um papel crucial na contextualização e fundamentação do estudo, fornecendo um panorama abrangente das teorias, conceitos e pesquisas relevantes que embasam a abordagem adotada pelo Instituto de Formação Estudos Laborais Cassimo

### **2.1. Marco Conceitual**

#### **2.1.1. Gestão**

Antes mesmos de se apresentar o conceito de gestão por competência acha-se ser de grande relevância que se apresente o conceito de gestão. Segundo Slack (2002) o conceito de gestão é definido como a acção e o efeito da gestão; Entende-se por gerir a execução de processos que visem a obtenção de um negócio ou benefício empresarial. Tanto as pessoas quanto os recursos

activos das organizações são levadas em consideração. A gestão de recursos humanos é o conjunto de actividades que colocam em operação, desenvolvem e mobilizam as pessoas que uma organização necessita para atingir seus objectivos.

É responsável por coordenar as pessoas de uma organização, para que alcancem os objectivos estabelecidos que satisfaçam a necessidade de crescimento na organização. Este processo parte da contratação de perfis qualificados, retenção dos melhores colaboradores, motivação, produtividade, qualidade e cumprimento de regulamentos e legislação.

Segundo Morreira (2015), existem quatro fases pelas quais a gestão de recursos humanos passou: sendo que a primeira é administrativa onde é puramente burocrático e actua na disciplina, salários e remuneração. As medidas a serem adotadas são reactivas. A segunda fase é a Gestão onde, as necessidades sociais e psicológicas das pessoas começam a ser consideradas. As medidas a serem adotadas são proactivas. A terceira fase é do Desenvolvimento: Busca-se a conciliação entre as necessidades dos trabalhadores e as necessidades econômicas da empresa. As pessoas são consideradas elementos importantes para a empresa e busca-se sua motivação e eficiência. E a quarta fase é a gestão estratégica de Recursos Humanos nesta fase está vinculada à estratégia da empresa. Os trabalhadores são a principal fonte de vantagem competitiva da empresa.

### **2.1.2 Competência**

O conceito de competição é um conceito que ao longo de sua história passou por processos de mudança. Além disso, esse movimento não teve um carácter estático, teve alterações em relação à forma como foi lançado originalmente nas décadas entre os anos setenta e oitenta.

Segundo Machado (2008) A aplicação da abordagem das competências laborais começou no Reino Unido em 1986; posteriormente foi assumida pela Austrália (1990) e México (1996), por meio de políticas promovidas pelos respectivos governos centrais para consolidar os sistemas nacionais de desenvolvimento, formação e certificação de competências, com o objectivo de gerar competitividade em todos os sectores da economia.

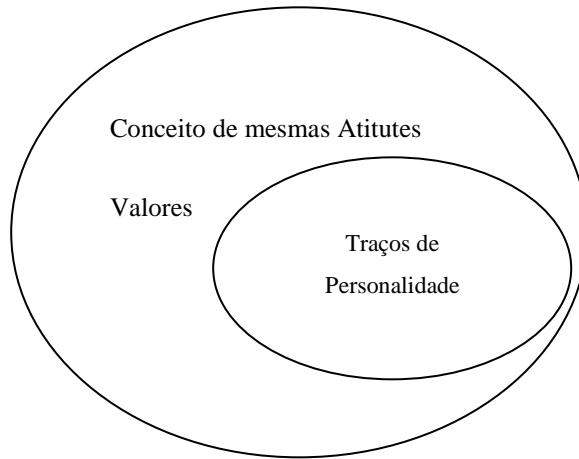
O surgimento da gestão por competência laboral na empresa se deve à necessidade de encurtar a distância entre esforço de treinamento e resultado efectivo. De tudo o que foi escrito sobre a teoria da aprendizagem daqueles anos, vale destacar o legado referente ao conceito de competência, pois no livro “Avaliação da aprendizagem” Bloom (1975) lançou as bases do movimento denominado “ensino baseado em competências”, que se baseava em cinco princípios:

- a) Todo aprendizado é individual;
- b) O indivíduo, como qualquer sistema, é guiado por objectivos a serem alcançados;
- c) O processo de aprendizagem é mais fácil quando o indivíduo sabe exatamente o que se espera dele;
- d) O conhecimento preciso dos resultados também facilita a aprendizagem;
- e) É mais provável que um aluno faça o que se espera dele e o que ele próprio quer, se tiver a responsabilidade de aprender tarefas.

Os princípios de Bloom foram a pedra angular a partir da qual os modelos de educação e treinamento baseados em competências foram construídos. Para definir uma competência, são levados em consideração os diferentes atores envolvidos que a definem, ou seja, qual é o país ou região, qual é o órgão de governo responsável pelos sistemas de competências e quais são as instituições dedicadas ao design de educação e treinamento. Dos seus perfis e currículos por competências e, finalmente, ao nível da empresa, as políticas de gestão do seu capital humano. Em geral, uma competência é uma característica relativamente duradoura de uma pessoa que está relacionada ao desempenho efectivo ou “superior” em um trabalho ou às habilidades comportamentais que levam a um desempenho excelente.

No entanto, um conceito geralmente aceite de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (O.I.T.) sobre o termo “competência” define-o como “uma capacidade efetiva para realizar com sucesso uma actividade de trabalho totalmente identificada”. A competição laboral não é uma probabilidade de sucesso na execução de um trabalho; é uma capacidade real e demonstrada.

Além disso, podem ser identificados por meio: dos conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses que, colocados em acção, diferenciam algumas pessoas de outras. O conhecimento é mais fácil de desenvolver, mais difícil de detectar são o conceito de si mesmo, atitudes e valores.



Fonte: Madeiros 2011

O conceito de competência surge da necessidade de avaliar não só o conjunto de conhecimentos apropriados (saber) competência e habilidades (saber fazer) desenvolvidos por uma pessoa, mas também apreciar sua capacidade de usá-los para responder a situações, resolver problemas e desenvolver no mundo. Da mesma forma, implica um olhar sobre as condições do indivíduo e as disposições com as quais ele age, ou seja, o componente atitudinal e avaliativo (saber ser) que afeta os resultados da acção (Moreira, 2008)

Competência é “saber lidar com uma tarefa específica, que se torna evidente quando o sujeito entra em contacto com ela. Essa competência supõe conhecimento e habilidades que emergem na interação estabelecida entre o indivíduo e a tarefa e que nem sempre estão presentes de antemão”. (Moreira, 2008, p.55)

Versar sobre a abordagem de competência é voltar-se para os resultados da aplicação desse conhecimento, competências e habilidades. Em outras palavras, competências referem-se a “saber fazer em contexto”. Portanto, a competência é demonstrada através do desempenho de uma pessoa, que são observáveis e mensuráveis e, portanto, avaliáveis. As competências são visualizadas, actualizadas e desenvolvidas por meio de performances ou realizações nos diferentes campos da acção humana.

Do exposto, surgem os componentes que constituem o conceito de competência. Esses componentes corresponderiam a cinco tipos de conhecimento segundo Madeiros (2011):

a) **Saber:** É o conhecimento que a pessoa possui e que lhe permitirá realizar os comportamentos incluídos na competência;

b) **Saber Fazer:** A capacidade dessa pessoa de aplicar esse conhecimento para resolver problemas que surgem em seu trabalho;

c) **Saber ser:** O desempenho desses comportamentos com base nas normas e regras da organização a que pertence, ou seja: atitudes e interesses;

d) **Querer fazer:** Querer realizar os comportamentos que compõem a competência, que se refere aos aspectos motivacionais da pessoa;

e) **Poder fazer:** Referir-se à organização a que pertence; seriam as características da organização que permitem que a pessoa tenha os meios e recursos relevantes para realizar sua competência.

Vale ressaltar segundo Boterf (1996) citado por McGregor (2001) que a competência pressupõe interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, requer a aplicação conjunta dessas três dimensões da competência em torno de um objectivo no trabalho. Assim, o comportamento incluído em uma competência é resultado do efeito conjunto dos cinco componentes. No entanto, haveria três desses componentes que responderiam a termos pré-determinados e que poderiam ser verificados pela simples observação: querer fazer, saber fazer e poder fazer, mas querer fazer e saber ser são definidos em uma forma não tão objectiva, cabendo à empresa tanto avaliar a motivação da pessoa para realizar a tarefa quanto implantar as normas e regras segundo as quais o indivíduo deve trabalhar.

### **2.1.3 Gestão por Competências**

Relativamente ao conceito de Gestão por Competência Madeiros (2011), considera como sendo um modelo de gestão em que são avaliadas as competências pessoais específicas para cada cargo, favorecendo o desenvolvimento de novas competências para o crescimento pessoal dos colaboradores e é sobre esse conceito que se norteou a seguinte pesquisa.

Este conceito está extremamente ligado ao conceito de gestão estratégica de Recursos Humanos. Sendo a estratégia a técnica e o conjunto de actividades destinadas a atingir um objectivo. Em uma organização, a estratégia é usada para definir os objectivos e os meios que orientam o curso da organização. Permite projetar a longo, médio e curto prazo, e dá um sentido e direcção mais pontual e transcendente dos objectivos financeiros. Permite ver o cumprimento da visão e missão estabelecidas.

Em recursos humanos, para implementar a estratégia, foram utilizados sistemas de gestão como qualidade total, círculos de qualidade, reengenharia e empoderamento. Uma nova abordagem é o sistema de gestão de competências que, é especialmente ligado ao capital humano, permite deste modo que a empresa traduza seus objectivos em um conjunto de habilidades ou competências, classificadas pela sua importância relativa no que diz respeito ao alcance dos objectivos propostos.

Pelo exposto, este modelo de gestão segundo Medeiros (2011) ajuda a:

- Melhorar o desempenho, desempenho e produtividade da organização;
- Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes da equipe de trabalho;
- Melhorar a capacidade de gerenciar e resolver problemas;
- Definir cargos de sucesso e planos de carreira;
- Avaliar a capacidade das pessoas e definir planos de desenvolvimento individual;
- Expandir o escopo para seleção, remuneração, promoção e treinamento.

Do exposto, pode-se dizer que a gestão por competências é o sistema que serve para alinhar as pessoas aos objectivos estratégicos da organização.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Competências e desempenho no trabalho**

Segundo Moreira (2008) David McClelland (1973) foi quem primeiro abordou o conceito de competência a partir de outra variante distinta da educação formação, ele o propôs como uma alternativa ao género, raça ou status socioeconómico para medir o desempenho no trabalho. Sua busca por entender a motivação humana constitui a base sobre a qual se desenvolve a gestão por

competências, define o conceito de motivo como interesse recorrente em atingir um objectivo. Ele aponta que existem três sistemas motivacionais que governam o comportamento humano:

**a) As conquistas como motivação.** “Historicamente, a primeira a ser intensamente investigada foi a motivação para realização. À medida que esta pesquisa progrediu, ficou claro que poderia ter sido chamado de motivo da eficiência, porque representa um interesse recorrente em fazer algo melhor”. Fazer algo melhor implica algum padrão interno ou externo de comparação e capacidade de nos conectar a ele. nossos próprios juízos de valor. Melhoria significa para o mesmo resultado com bom feedback e menos trabalho.

Desta forma, pessoas com alta orientação para realização preferem actuar em situações onde há alguma possibilidade de melhorias deste tipo. Eles não são atraídos e, portanto, não trabalham mais para situações em que não há possibilidade de melhoria, ou seja, em trabalhos muito fáceis ou muito difíceis. Pessoas com alta Orientação para realização preferem ter responsabilidade pessoal pelo resultado. Se for bom, dá-lhes informação sobre quão bom é o desempenho'. Um bom exemplo deste tipo de motivação seria representado por gestores de sucesso.

**b) Poder como motivação.**- Foi demonstrado com experiências envolvendo sentimentos de força física ou psicológica, que as pontuações mais altas foram obtidas de indivíduos com alta orientação de poder. Além disso, altos níveis desse tipo de motivação, estão associados a muitas actividades competitivas e assertivas, com interesse em obter e preservar prestígio e reputação. Um bom exemplo desse tipo de motivação seria representado pelos políticos.

**c) Pertencimento como motivação** - Sabe-se menos sobre essa motivação do que sobre as duas anteriores. Seria derivado da necessidade de estar com os outros. No entanto, não há certeza sobre qual é a causa natural do amor ou o desejo de estar com os outros como motivação'. Um bom exemplo desse tipo de motivação seria representado pelo amor ao casal que leva à formação de uma família ou ainda, a necessidade de ser aceito como membro activo do grupo de trabalho ao qual pertence.

Segundo Moreira (2008) a reflexão de McClelland (1973) tem grande influência hoje ao provocar uma mudança na filosofia dos departamentos de recursos humanos das empresas interessadas em estudar vantagens competitivas. Assim, desde então, a importância dada à

competição dentro da organização aumentou a ponto de abranger as diferentes esferas que compõem uma organização. O trabalhador torna-se a peça essencial para a competitividade, pelo que as suas competências e capacidades pessoais são as competências e capacidades da empresa. O ambiente empresarial é um ambiente de constante mudança, o que significa que o trabalhador também muda para aprimorar suas habilidades e em prol do aprimoramento e multiplicação.

### 2.2.2. Categorização das Competências

Marzano (2005) citado por Medeiros (2011) indica que dependendo da área de trabalho onde é aplicada, a competência tem diferentes conceitos:

**a) Competência:** Conjunto de capacidades reais da pessoa, relacionadas com aspectos socioafetivos e habilidades cognitivas e motoras, que lhe permitem realizar uma atividade ou função com qualidade, e que são permanentemente modificadas quando são testadas. de situações concretas, críticas e públicas.

**b) Competência laboral:** É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que aplicados ou demonstrados em situações do campo produtivo, tanto em um emprego quanto em uma unidade de geração de renda própria, se traduzem em resultados efetivos que contribuem para alcançar os objetivos da organização ou negócio. Em outras palavras, competência para o trabalho é a capacidade que uma pessoa tem de desempenhar um papel produtivo em ambientes de trabalho usando diferentes recursos sob determinadas condições, que garantem qualidade na obtenção de resultados. A competência laboral é uma peça central de uma abordagem de formação integral que, desde a sua concepção e funcionamento, liga o mundo do trabalho e a sociedade com a educação, focando a sua atenção na melhoria do capital humano como principal fonte de inovação, conhecimento, diferenciação e competitividade.

**c) Competência educacional:** "É a capacidade ou disposição que uma pessoa desenvolveu para enfrentar e resolver problemas da vida cotidiana e gerar novos conhecimentos". Ser competente é então: ter conhecimento, é saber usá-lo de forma adequada e flexível em novas situações. Ministério da Educação.

**d) Competências básicas:** Conjunto dinâmico de competências para atuação no mundo da vida que facilitam a inserção e permanência da pessoa no mundo do trabalho. Eles permitem que você entenda, argumente e resolva problemas tecnológicos, sociais e ambientais. São desenvolvidos permanentemente no processo de formação profissional e seu nível ou grau de complexidade está associado ao nível de exigência exigido no ambiente social ou de trabalho.

**e) Competência axiológica ou atitudinal:** Habilidade adquirida no processo de Formação Profissional Integral, que facilita à pessoa agir de acordo com princípios universais, normas sociais e tecnológicas. São essenciais para a plena realização como pessoa e como trabalhador.

**f) Competências cidadãs:** As competências cidadãs são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem a uma pessoa funcionar adequadamente na sociedade e contribuir para o bem-estar e desenvolvimento comum de sua localidade ou região. Referem-se à capacidade de exercer a cidadania e agir com base nos princípios acordados por uma sociedade e universalmente validados. A formação de competências cívicas está relacionada com a apropriação de mecanismos de regulação do comportamento, como a lei, os princípios, os valores, as normas, os regulamentos, criados para conviver em harmonia com outros diversos, regular os acordos e respeitá-los.

No contexto de trabalho, as competências de cidadania permitem ao indivíduo assumir comportamentos adequados à situação e ao interlocutor, respeitar as regras e procedimentos, ser crítico e reflexivo diante dos problemas, resolver conflitos e buscar harmonia no relacionamento com os outros, assumir cuidar dos bens alheios que lhe são confiados, cumprir compromissos, participar ativamente e gerar um sentimento de pertencimento à sua organização.

### **2.2.3. Classificação das Competência Profissionais**

Relativamente as competências laborais são reconhecidas por Limongi-França, A. C. (2006).e Morreira (2008) por três tipos:

**a) Básico:** Aqueles de natureza formativa que a pessoa necessita para desempenhar qualquer atividade produtiva, como a capacidade de ler, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber se expressar e saber ouvir.

**b). Geral:** As competências gerais de trabalho caracterizam-se por não estarem vinculadas a uma determinada ocupação, ou a qualquer setor econômico, cargo ou tipo de atividade produtiva, mas permitem que as pessoas entrem no trabalho, permaneçam nele e aprendam. Juntamente com as competências básicas e de cidadania, facilitam a empregabilidade das pessoas. Empregabilidade é a capacidade de uma pessoa conseguir um emprego, permanecer nele e posteriormente aprender os elementos específicos das actividades.

Essas competências são transferíveis, ou seja, são aplicadas em qualquer ambiente onde haja uma organização produtiva: a família, a comunidade, a empresa; geram o desenvolvimento contínuo de novas capacidades e são observáveis e mensuráveis, o que significa que é possível avaliá-las e certificar que uma pessoa as possui.

Vários estudos permitiram identificar algumas competências gerais do trabalho que o sector produtivo tem considerado essenciais para que as pessoas possam entrar e se adaptar a um ambiente produtivo, relacionar-se adequadamente com os outros e com os recursos disponíveis e conhecer seus trabalhos. A tabela a seguir apresenta um resumo desses achados. A seguir são detalhados:

| <b>Competências Laborais Gerais</b> |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Intelectuais</b>                 | Condições intelectuais associadas à atenção, memória, concentração, resolução de problemas, tomada de decisão e criatividade.  |
| <b>Pessoais</b>                     | Condições do indivíduo que lhe permitem actuar de forma adequada e assertiva em um espaço produtivo, contribuir com seus talentos e desenvolver seu potencial, dentro do quadro de comportamentos social e universalmente aceites. Isso inclui inteligência, emocional e ética, bem como |

|  |   |
|--|---|
|  | a adaptação à mudança.  |
| <b>Inter-pessoais</b>                        | Adaptabilidade, trabalho em equipa, resolução de conflitos, liderança e proatividade nas relações interpessoais em um espaço produtivo.   |
| <b>Organizacionais</b>                       | . Capacidade de gestão de recursos e informação, orientação para o serviço e aprendizagem através das referências de experiências de outros.  |
| <b>Empresarial para a geração da empresa</b> | Capacidades que permitem que um indivíduo crie, lidere e sustente unidades de negócios por conta própria, como identificar oportunidades, obter recursos, tolerância ao risco, desenvolver planos estratégicos. |

Limongi-França, A. C. (2006).

c) **Específicos:** Referem-se àquelas competências associadas a conhecimentos e habilidades de natureza técnica e que são necessárias para a execução de uma função produtiva. Geralmente se referem à linguagem específica e ao uso de determinados instrumentos e ferramentas, por exemplo, soldagem com equipamento oxiacetileno, preparação do laminador para laminação a quente ou avaliação do desempenho do candidato. Eles são adquiridos e desenvolvidos através do processo de formação, no local de trabalho ou autodidata.

Num grande número de países, as profissões têm vindo a ser agrupadas por afinidade de funções, procurando assim fazer ofertas educativas que permitam a mobilidade entre várias áreas profissionais, tais como:

- Finanças e administração
- Ciências naturais e aplicadas
- Saúde
- Ciências sociais, educacionais, religiosas e serviços governamentais
- Arte, cultura, lazer e Desporto
- Vendas e serviços
- Exploração primária e extrativa

- Comércios, operação de equipamentos e transporte

#### **2.2.4. Níveis de Competências Profissionais**

Segundo Robbins (2005) as competências são agrupadas em competências cardeais ou gerais e competências específicas, em diferentes vagas para níveis executivos, para níveis gerais intermediários e outras, como níveis iniciais e setores específicos.

A definição de níveis de competência faz parte das estruturas dos sistemas padronizados de certificação de competências trabalhistas; sua utilização permite visualizar as possibilidades de promoção e transferência entre diferentes qualificações. Existem diferentes conceituações sobre os níveis de competência dependendo do sistema e do local onde a gestão é implementada. Os cinco níveis de competência definidos:

- **Nível 1:** Competência na realização de uma ampla gama de actividades laborais, principalmente rotineiras e previsíveis.
- **Nível 2:** Competência em uma importante e variada gama de actividades laborais, realizadas em diferentes contextos. Algumas das actividades são complexas ou não rotineiras e há alguma autonomia e responsabilidade individual. Muitas vezes, pode ser necessária a colaboração de outras pessoas, talvez fazendo parte de um grupo ou equipe de trabalho.
- **Nível 3:** Competência em uma ampla gama de diferentes actividades de trabalho realizadas em uma ampla variedade de contextos, a maioria dos quais são complexos e não rotineiros. Há considerável responsabilidade e autonomia, e muitas vezes é necessário controlar e fornecer orientação a outros.
- **Nível 4:** Competência em uma ampla gama de actividades de trabalho profissional ou tecnicamente complexas, realizadas em uma ampla variedade de contextos e com um grau considerável de autonomia e responsabilidade pessoal. Muitas vezes, será necessário assumir a responsabilidade pelo trabalho dos outros e pela distribuição de recursos.

- **Nível 5:** Competência envolvendo a aplicação de uma ampla gama de princípios fundamentais e técnicas complexas, em uma ampla e às vezes imprevisível variedade de contextos. É necessária uma autonomia pessoal significativa e, muitas vezes, uma grande responsabilidade pelo trabalho dos outros e pela distribuição de recursos substanciais. Da mesma forma, exige responsabilidade pessoal em termos de análise e diagnóstico, desenho, planejamento, execução e avaliação.

### **2.2.5. Etapas Necessárias para Implementar um Sistema de Gestão de Competências**

Relaciona-se com toda a organização e todos os processos. Não é possível pensar em implementar um esquema de gestão por competências sem que todos os processos de recursos humanos sejam afetados e/ou modificados.

a). **Definir a missão, visão e valores da organização:** A missão refere-se à razão do que faz, o ser da organização, o seu propósito. A visão é a imagem do futuro desejada pela organização e os valores são aqueles que representam o sentimento da organização, seus objectivos e prioridades estratégicas.

b). **Definição de competências pela alta direcção da empresa:** O objectivo inicial é detectar as deficiências do modelo atual e verificar se os planos estratégicos são compatíveis com a missão da empresa. Em seguida, é definido o conjunto de competências necessárias, que são elencadas por área de trabalho e perfis específicos.

c). **Teste de competências em um grupo de executivos da empresa:** Por meio de instrumentos padronizados, são realizadas as avaliações exigidas e verificados os resultados.

d). **Validação de competências:** Consiste no reconhecimento formal das competências dos trabalhadores, independentemente da forma e local em que foram adquiridas, e com base em um padrão de competência trabalhista. A emissão do certificado de competência implica a realização prévia de um processo de avaliação de competências através do qual é efectuada a verificação de provas de desempenho e conhecimento do indivíduo em relação à norma.

**e). Desenho de Processos de Recursos Humano por Competências:** As competências são adaptadas aos seguintes processos:

- Análise / Descrição do Trabalho
- Recrutamento e seleção
- Treinamento e desenvolvimento
- Avaliação de desempenho e potencial
- Remuneração

### **2.3. Teorias de Motivação**

Em busca da eficiência e eficácia organizacional, os estudos de Taylor (1911) procuraram responder como os gestores podem tornar o homem organizacional e mais produtivo. Taylor no âmbito da motivação humana no trabalho desenvolveu o conceito de homem económico. Por forma a obter maior colaboração do operário, Taylor desenvolveu planos de incentivos salariais e de prémios de produção. A administração científica de Taylor atribui os salários e os incentivos monetários como fontes da motivação. Mas com advento da teoria das Relações Humanas com Elton Mayo, em 1930 nos Estados Unidos, graças ao desenvolvimento das ciências sociais como Sociologia, Psicologia, com ênfase nas pessoas que trabalham ou participam na organização, trouxe um novo conceito ou fontes da motivação humana (Chiavenato, 2014).

A teoria das Relações Humanas introduziu o conceito de homem social diferente do homem económico da teoria clássica da administração, pois para ela, “o ser humano é motivado pela necessidade de estar juntos, de ser reconhecido, de receber adequada comunicação” (Chiavenato, 2014 p.108).

Os defensores desta teoria, representada por Mayo, reafirmam que a organização é incapaz de elevar a produção/desempenho enquanto as necessidades psicológicas do trabalhador não forem descobertas, localizadas e satisfeitas. Esta teoria trouxe uma nova discussão acerca da motivação humana, diferente do homem económico da escola clássica, ampliando o campo de estudos da motivação, sugerindo e desenvolvendo o conceito de necessidade humana, pois as necessidades motivam o comportamento, ou impulsionam os indivíduos agirem de uma determinada maneira.

De acordo com Chiavenato (2014), a humanística teoria das Relações Humanas desdobrou-se em abordagem comportamental que trouxe a abordagem das ciências do comportamento na administração representada por H. Simon; C. Bernard, R. Likert entre outros com ênfase também nas relações humanas. Embora a teoria das relações humanas tenha dado princípios sobre a motivação humana, foi com a abordagem comportamental que surgem as primeiras teorias da motivação que preconizam o estudo da motivação humana para explicar como as pessoas se comportam, como o caso das A. Maslow, F. Herzberg e D. McGregor .

A administração clássica de Taylor e a teoria das relações humanas de Mayo trouxeram, ao campo científico, as primeiras discussões sobre a motivação humana, a primeira do homem económico a outra do homem social, o que contribuiu para o surgimento das primeiras teorias de motivação: a hierarquia das necessidades de Maslow, a dos dois factores de Herzberg e a Teoria de X e Y de McGregor (Chiavenato, 2014).

McGregor formulou a Teoria X e Teoria Y, em que na Teoria X se baseia nas convicções erróneas e incorrectas sobre o comportamento humano e adopta controlo rígido exaltando a execução das tarefas por meio de métodos, regras e procedimentos de operacionalização, avaliação de resultados até medidas disciplinares pela sua não obediência; e reflectindo a escola clássica de Taylor, o salário passa a ser o único estímulo ou motivação portanto prevalece o ambiente de desconfiança vigilância e controle.

Por seu turno a Teoria Y não tem preconceitos em relação a natureza humana, afirma que as pessoas têm prazer de trabalhar, dependendo das condições, pois o trabalho pode ser uma fonte de satisfação de recompensa; sendo desnecessário o controlo pois as pessoas motivadas potencialmente desenvolvem padrões de comportamentos adequados e capacidade para assumir as suas responsabilidades, portanto, o controlo externo e as punições não são os únicos meios para obter a dedicação e, o esforço dos indivíduos pois eles exercitam a auto-direcção e autocontrolo (Chiavenato, 2000, p.34).

O exemplo de McGregor que formulou a Teoria X e Teoria Y da motivação humana, valendo-se das escolas clássicas e da abordagem da teoria comportamental, ilustra as origens de algumas teorias de motivação como de Maslow e Herzberg, que acreditam existir uma melhor forma de

motivar as pessoas. Estas, por sua vez, estimularam outras como a abordagem contingencial de Victor Vroom que não indica a melhor forma de motivação.

### **2.3.1. Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Segundo Ferreira (2010) a Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow preconiza que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou de premência, formando uma pirâmide. Assim, para Maslow, as pessoas têm, em comum, um conjunto de cinco categorias de necessidades organizadas de forma crescente.

As necessidades fisiológicas, relacionadas com a sobrevivência dos seres humanos (alimentação, sono, repouso, abrigo) e de segurança (estabilidade, busca de protecção contra ameaça ou privação e fuga do perigo) são os primeiros níveis das necessidades humanas, isto é, são necessidades primárias. As necessidades sociais (de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade), estima (de auto apreciação, autoconfiança, de status, de prestígio), e auto-realização (relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo) são necessidades secundárias.

Para Maslow apud Heijden, (2004) as necessidades são um elemento intrínseco do comportamento do indivíduo, pelo que, uma necessidade não satisfeita não é motivadora e os níveis mais baixos das necessidades monopolizam o comportamento do indivíduo. Por isso, as necessidades primárias devem ser satisfeitas primeiro.

Na mesma linha de pensamento, White e Bednar apud Heijden, 2004 p.232) “sustentam que as necessidades não satisfeitas são motivadoras principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas”. Neste contexto, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pela satisfação das outras, reafirmam os autores.

### **2.3.2. Limitações da teoria das necessidades**

A hierarquia das necessidades de Maslow é universalista, isto é, não ajuda a explicar as diferenças individuais em termos motivacionais, na medida em que ela estabelece uma única fórmula de satisfação das necessidades; parte da satisfação das necessidades mais baixas a superiores (primárias a secundárias).

Esta teoria focalizou-se na existência das necessidades e no papel que elas assumem na iniciação do ciclo motivacional. Maslow apresenta uma única forma de incentivar o indivíduo, o que inibe a explicação de situações em que funcionários com mesmo ou desempenho superior possuiriam uma ou outra necessidade satisfeita ou insatisfeita, pois ela não reconhece a heterogeneidade dos factores motivacionais.

### **2.3.3. Teoria dos dois Factores de Herzberg**

A teoria dos dois factores de Herzberg explica o comportamento das pessoas numa situação do trabalho. Chiavenato (2000), apresenta os factores que Herzberg considera como orientadores do comportamento humano:

- Higiénicos ou extrínsecos: abrangem as condições dentro das quais as pessoas desempenham o seu trabalho, como essas condições são administradas e decididas pela empresa, portanto, estão fora do controle dos trabalhadores. Compõe os factores higiénicos, o salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e directrizes da empresa, clima de relacionamento entre empresa e os funcionários e regulamentos internos.
- Motivacionais ou intrínsecos: estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, estando no centro do indivíduo pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvendo sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, estes factores têm efeito profundo e estável sobre as pessoas.

#### **2.3.4. Limitações da teoria de dois factores de Herzberg**

A teoria de Dois Factores de Herzberg focaliza a existência das necessidades e o papel que assumem no ciclo motivacional. Acredita que existe uma forma de motivar as pessoas (Heijden, 2004). Esta assunção impede a explicação de situações em que os indivíduos apresentam necessidades diferentes, heterogéneas. As limitações evidenciadas conduziram a formulação de novas teorias, tal como a abordagem contingencial de Vroom que não apresenta uma fórmula para a motivação dos indivíduos, susceptível de explicar a heterogeneidade dos funcionários/pessoas.

#### **2.3.5. Pontos de Convergência e Divergência entre as duas Teorias**

De acordo com Chiavenato (2014), as teorias da Hierarquia das necessidades de Maslow e dos dois factores de Herzberg coincidem ao assumirem que níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. Isto é, os indivíduos que possuem padrão de vida elevado, preocupam-se menos com as necessidades fisiológicas e de segurança, uma vez que se encontram satisfeitas.

Chiavenato (2014) afirma ainda que embora os teóricos tenham abordagens diferentes, sendo de Maslow intra-orientada (as necessidades humanas são internas ao individuo) e de Herzberg extra-orientada (explica as necessidades com base num ambiente externo e no trabalho do individuo), as necessidades fisiológicas, segurança e sociais de Maslow coincidem com os factores higiénicos de Herzberg, e as necessidades de auto-estima e de auto-realização coincidem com os factores motivacionais. Contudo, não deixa de haver divergência entre as duas teorias.

Para Maslow, “qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, se for relativamente insatisfeita”, enquanto Herzberg “salienta que apenas as necessidades mais elevadas actuam como motivadoras e que um trabalhador pode simultaneamente ter insatisfeita as necessidades motivadoras porque as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas” (Chiavenato, 2004, p.110).

## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo teve como objectivo apresentar o método de pesquisa utilizado para a realização deste trabalho bem como, a definição da população, composição da amostra, os instrumentos utilizados nas diferentes etapas investigativas e de análise, os procedimentos de análise dos dados e considerações éticas.

### **3.1. Quanto a Abordagem e Tipo de Pesquisa**

Tendo como principal objectivo analisar se a gestão de recursos humanos baseada em competências no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC a metodologia de investigação escolhida centrou-se no paradigma fenomenológico e numa metodologia qualitativa e focou-se no estudo de caso.

A escolha da metodologia de estudo de caso deve-se ao facto de esta permitir analisar a problemática de estudo, centrando a investigação no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC, para daí concluir se a gestão de recursos humanos baseada em competências produz motivação laboral no *Instituto de Formação Profissional Estudos Laborais Cassimo – IFPELAC*.

A escolha da abordagem qualitativa pela pesquisadora justifica-se pelo facto dessa abordagem permitir facilmente efectuar a análise de artigos, estudos e documentos e de entrevistas semiestruturadas chefes e gestores sendo que as entrevistas respeitaram um guião com tópicos pré-definidos com interesse para a investigação. Como bem afirma Freixo (2011) A pesquisa qualitativa tem como premissa aproximar a teoria dos dados da pesquisa, utilizando para tanto a análise dos fenômenos através do modo como estes são descritos ou interpretados (p. 137).

Assim sendo, o estudo de caso permitiu escolher uma ou mais departamentos com as características pretendidas, mostrando um exemplo prático de sucesso, permitindo desta forma verificar que a gestão de recursos humanos baseada em competências produz motivação laboral no Instituto de Formação Profissional Estudos Laborais Cassimo – IFPELAC.

Segundo Minayo (1994), o estudo de caso é uma metodologia que permite estudar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real. Para a realização deste estudo, foram utilizados

como instrumentos de recolha de dados a análise documental e as entrevistas semiestruturadas. A entrevista é definida como uma forma de interação social que valoriza o uso da palavra, símbolo e signo privilegiados das relações humanas, por meio da qual os atores sociais constroem e procuram dar sentido à realidade que os cerca (Yin, 2006). Assim sendo, no presente trabalho utilizou-se a entrevista semi-estruturada, ou seja partiu-se para o terreno com um guião de entrevista previamente estruturado.

### **3.2. Técnicas de Recolha de Dados**

Para analisar as inqueritos, foi feita a análise de conteúdo, que consiste numa “descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Triviños (1987). Para tal, far-se-á a categorização da informação – análise temática - que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva (Yin, 2001), permitindo, desta forma, agrupar a informação.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1992, p. 193) esta é uma técnica “na qual se utiliza um processo de comunicação verbal na recolha de informações relacionadas com o tema”. E ainda nesta mesma logica uma outra técnica utilizada pela pesquisadora será a documental que segundo Gil (2014), a documentação é uma fonte de colecta de dados restrita a documentos escritos ou não é feita no momento ou depois em que o fenómeno ocorre. Assim fica claro que a documentação serve com um insumo que incrementa as evidências de qualquer pesquisa científica.

Associado a essas técnicas a pesquisadora optou pela observação não participativa, uma vez que esta técnica permitirá analisar o fenómeno em estudo num ambiente externo, facto esse que fará com que a mesmo possa ter uma ideia clara sobre a gestão de recursos humanos baseada em competências e a motivação laboral no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC. Segundo Vilelas (2009), a observação pode ser definida como “o uso sistemático dos nossos sentidos na procura dos dados necessários para resolver um problema de investigação” (p. 268).

Assim, através destas técnicas, privilegia-se o contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores, havendo uma troca durante a qual o entrevistado é convidado a responder de

forma pormenorizada, tendo em conta as suas percepções relativamente às questões previamente formuladas acerca do tema em estudo. Posto isto, para este tipo de estudo as entrevistas são fontes de dados e análises muito importantes (Fortin, 2009).

### **3.3. Métodos e Procedimentos Técnicos**

A análise gráfica foi a técnica utilizada nesta pesquisa como forma de assegurar as informações. Segundo Freixo (2011) esta técnica, é usada nos estudos sociais, uma vez que por meio dela pois, é possível triangular as variáveis pelas diversas opiniões dos participantes com os dados empíricos.

Nesta pesquisa numa primeira fase a pesquisadora irá optar pelo método de recolha de dados primários onde será aplicado no âmbito da recolha de dados de campo, por meio de entrevista aos intervenientes da pesquisa e observação. Na fase posterior irá optar pela Recolha de Dados Secundários.

Fica clara a ideia de que os dados primários são as informações que a pesquisadora adquire através da aplicação de inquérito, guião de entrevista que conduzem a entrevista. Enquanto os dados secundários são provenientes do referencial teórico e pode ser obtido através da leitura dos livros, artigos, dissertações e teses que se encontram disponíveis em bibliotecas tanto virtuais como físicas (Freixo, 2011).

### **3.4. População e Participantes**

#### **3.4.1. População**

Para, Gil (2014), população é um conjunto de pessoas que dividem as mesmas características ou pelo menos uma. De modo geral pode-se classificar população como objecto de pesquisa que comungam das mesmas características e com a possibilidade de todos serem escolhidos para o estudo.

#### **3.4.2. Amostra**

A escolha de uma amostra de 20 participantes para compor a pesquisa foi deliberada e fundamentada na teoria da saturação teórica. Esta abordagem metodológica visa garantir que a

pesquisa alcance uma profundidade significativa na compreensão do fenômeno estudado, priorizando a qualidade e a riqueza dos dados coletados sobre a quantidade de participantes envolvidos. A justificativa para essa abordagem pode ser explicada da seguinte forma segundo Castanheira, (2013):

- **Ênfase na Qualidade das Informações:** A teoria da saturação teórica coloca a ênfase na qualidade das informações obtidas durante a pesquisa. Ao trabalhar com um número menor de participantes, como 20, a pesquisa tem a oportunidade de se aprofundar nas experiências, percepções e contextos individuais de cada participante. Isso permite uma análise mais minuciosa e detalhada das informações coletadas.
- **Exploração Profunda de Casos Individuais:** Com uma amostra menor, é possível dedicar tempo e recursos adicionais para explorar mais profundamente cada caso individual. Isso é particularmente benéfico quando o objetivo da pesquisa é compreender aspectos complexos e multifacetados do fenômeno em estudo, como é comum em pesquisas qualitativas.
- **Saturação Teórica como Critério de Parada:** A teoria da saturação teórica estabelece um critério de parada para a coleta de dados. A pesquisa continua até que não surjam mais informações novas ou relevantes. Isso significa que, mesmo com um número limitado de participantes, a pesquisa busca alcançar uma compreensão completa e abrangente do fenômeno, sem a necessidade de uma amostra excessivamente grande.
- **Gerenciamento Eficiente de Recursos:** A escolha de uma amostra menor pode ser mais eficiente em termos de recursos, incluindo tempo, dinheiro e esforço. Isso é especialmente importante em pesquisas com recursos limitados, onde a alocação adequada de recursos é crucial.
- **Contexto Específico da Pesquisa:** A decisão de usar uma amostra de 20 participantes pode ser altamente dependente do contexto e dos objetivos da pesquisa. Em muitos casos, esse tamanho de amostra é adequado quando o objetivo é uma investigação aprofundada e contextualizada, como em estudos de caso qualitativos.

Em resumo, a escolha de uma amostra de 20 participantes para a pesquisa, baseada na teoria da saturação teórica, reflete a busca por uma pesquisa de alta qualidade, com foco na profundidade e na compreensão holística do fenômeno em estudo. Essa abordagem permite que a pesquisa alcance a saturação teórica, ou seja, um ponto em que novas informações significativas não estão mais emergindo, indicando uma compreensão abrangente e aprofundada do tema de pesquisa

### **3.5 Escalas de medida**

Irá optar-se por uma escala somatória, escala do tipo Likert que, na essência, consta de uma série de afirmações positivas e negativas, todas relacionadas com o objecto pesquisado. A escala vai de 1 a 5 pontos, em que 1 corresponde a um grau de total discordância (avaliação mais negativa) e 5 a um grau de total concordância (avaliação mais positiva). Ou seja, a escala avalia o grau de concordância do respondente com as questões que aparecem sob a forma de afirmações positivas e negativas. Neste caso, o respondente será solicitado a assinalar com um “círculo” à volta do número que corresponde à sua opção, utilizando a seguinte escala de avaliação: 1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Indiferente; 4=Concordo; 5= Concordo Totalmente.

A escolha desta escala está associada às vantagens relativas que Yin (2001) destaca:

- (a) A escala Likert é de construção mais simples comparada com outras escalas;
- (b) Ela tende a ser mais precisa, por possuir uma quantidade de respostas alternativas maior;
- (c) A escala aceita a inclusão de qualquer item, desde que do ponto de vista empírico se mostre coerente com o resultado total; e,
- (d) Permite o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada.

A escala Likert permitirá aos respondentes indicarem, simultaneamente, a sua concordância ou discordância e o seu grau de concordância ou discordância. Foi, para tal, será usada uma pontuação de 1, que representa a avaliação mais negativa, correspondendo, portanto, a um grau de total discordância a 5, que representa a avaliação mais positiva, correspondendo a um grau de total concordância.

### 3.6. Questões Éticas na Pesquisa

Em qualquer trabalho de investigação no campo das ciências sociais e humanas, as preocupações de natureza ética devem ser consideradas cuidadosamente, uma vez que tem como objecto o comportamento de seres humanos “pode dificultar, prejudicar, perturbar, tornar-se enganoso, ou afectar, de qualquer outro modo, negativamente, a vida dos que nele participam” (Gil, 2008, p19).

Para evitar esses potenciais efeitos negativos, devem ser respeitados alguns direitos, nomeadamente:

- O direito à privacidade ou não-participação;
- O direito ao anonimato;
- O direito à confidencialidade, isto é, evitar que terceiros tenham acesso aos dados; e por fim,
- O direito de contar com o sentido de responsabilidade do investigador, que deve agir de modo a garantir que os participantes não saiam prejudicados (Gil, 2014).

Deste modo, e tendo em linha de conta as diretrizes éticas e a preocupação pelo bem-estar e protecção dos colaboradores, a todos os participantes do estudo foi-lhes garantido o seu anonimato. Os intervenientes da pesquisa não serão tratados pelos seus nomes, cargos, raças, religião de modo a salvaguardar as suas imagens.

## **CAPITULO IV – ANÁLISE E DISCUÇÃO DOS DADOS**

O presente capítulo marca um ponto crucial nesta investigação, uma vez que se concentra na análise e discussão dos dados obtidos por meio das respostas dos formadores do Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo (IFPELAC). Como parte integrante do estudo que visa avaliar a relação entre a gestão de recursos humanos baseada em competências e a motivação laboral dos formadores, esta etapa destina-se a iluminar os resultados obtidos e a interpretar suas implicações.

Os inquéritos cuidadosamente desenvolvido, que reflecte uma amostra 20 de formadores, permitiu-nos explorar como os formadores percebem a gestão de competências no ambiente de trabalho e como essa percepção pode influenciar sua motivação laboral. As respostas abordam várias dimensões da gestão de competências, incluindo seu impacto na melhoria contínua dos processos de ensino e aprendizagem, na promoção de valores, na qualidade do trabalho, na valorização do desempenho e na justiça na avaliação do desempenho.

Ao longo deste capítulo, mergulhamos profundamente na análise desses resultados simulados, buscando padrões, tendências e associações que possam fornecer subsídios valiosos sobre como a gestão de recursos humanos baseada em competências afecta a motivação laboral dos formadores. Além disso, estabeleceremos conexões entre esses resultados e as teorias de dois factores de Herzberg e da motivação Maslow, destacando como a gestão de competências se alinha com os princípios dessas teorias.

### **4.1. O Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo (IFPELAC)**

O Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo (IFPELAC) é uma instituição pública vocacionada na formação profissional, criado pelo Decreto 47/2016, de 01 de Novembro, e resulta da fusão entre a componente de formação profissional do INEFP e o Instituto de Estudos Laborais Alberto Cassimo.

Tem a sua sede na Cidade de Maputo, exerce as suas actividades em todo território nacional através de 11 Delegações Provinciais, 24 Centro de Formação Profissional e 29 Unidades Móveis de Formação Profissional.

## **MISSÃO**

Ser referência na Formação Profissional de qualidade reconhecido pelo Sector Produtivo como parceiro fundamental a sua competitividade.

## **VISÃO**

Formar operários e técnicos em alinhamento com as demandas do Sector Produtivo, competitivos, comprometidos e com valores profissionais altos.

## **FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

- Prover a formação inicial, contínua, reconversão e aperfeiçoamento;
- profissional, em alinhamento com as necessidades do mercado do trabalho;
- Prover a validação de competência adquirida ao longo da vida;
- Participar na regulação da educação profissional, propondo medidas legislativas e regulamentares.

## **FORMAÇÃO-PRODUÇÃO**

- Produzir bens em benefício das comunidades, no âmbito do processo formativo;
- Prestar serviços para organizações e comunidades, no âmbito do processo formativo;
- Promover a inovações tecnológicas em benefício do sector produtivo e comunidades;
- Realizar vendas de produtos e publicações no âmbito do processo formativo.

## **ESTUDOS LABORAIS**

- Realizar a formação profissional, a capacitação e a reciclagem de funcionários em administração do trabalho;
- Promover a investigação, pesquisas e estudos em administração do trabalho;
- Desenvolver acções de cooperação técnica e de parceria com instituições congéneres e parceiros sociais;
- Prover a formação psicopedagógica dos formadores.

## GRUPO ALVO PRIORITÁRIO

- Candidatos ao primeiro emprego;
- Candidato ao auto emprego;
- Trabalhadores em exercício

### 4.2 Importância e aplicação gestão de recursos humanos baseada em competências no IFPELAC

Relativamente se gestão de recursos humanos baseada em competências é importante para a motivação dos formadores 80% dos formadores discordam e 20% ficaram indiferente a questão uma vez que sentem que a gestão de competências não está alinhada com suas motivações ou que não está sendo implementada eficazmente. No que se referi a questão da aplicação apenas 10% concordam e 90% discorda que a gestão de competências está sendo aplicada adequadamente na instituição como se pode observar no gráfico1.

Gráfico nº1 - Importância e aplicação gestão de recursos humanos baseada em competências no IFPELAC



Fonte: Dados colhidos pela pesquisadora em Junho de 2023 no IFPELAC

A Teoria dos Dois Factores de Herzberg, também conhecida como a Teoria dos Factores de Higiene e Motivacionais, é uma estrutura importante para entender a motivação no trabalho. Herzberg argumentou que existem dois tipos distintos de factores que afetam a satisfação e a motivação no trabalho: Factores Higiênicos (ou de Manutenção): Esses factores se relacionam às condições de trabalho e ao ambiente, incluindo salário, segurança no emprego, condições físicas do local de trabalho e relacionamento com colegas (Ferreira, 2010).

Quando esses factores são inadequados ou insatisfatórios, podem causar insatisfação, mas melhorá-los não necessariamente resulta em motivação. Factores Motivacionais: Herzberg argumentou que a verdadeira motivação no trabalho é impulsionada por factores intrínsecos, como reconhecimento, responsabilidade, oportunidades de crescimento e realizações pessoais. Esses factores são os que realmente estimulam e satisfazem os funcionários, levando a um aumento na motivação e na satisfação.

Relacionando esses conceitos com as respostas dos funcionários: a questão 1, que obteve uma média de 80% (Discordo), sugere que alguns formadores podem estar insatisfeitos com aspectos relacionados à gestão de competências. Isso pode ser um indicativo de que os factores higiênicos não estão sendo adequadamente atendidos, o que pode levar à insatisfação. A questão 2, que obteve uma média de 90 (discordo), indica que a maioria dos funcionários não acredita que a gestão de competências está sendo aplicada adequadamente. Isso pode estar relacionado com a percepção de que os factores motivacionais, como reconhecimento e oportunidades de crescimento, não estão presentes e sendo considerados.

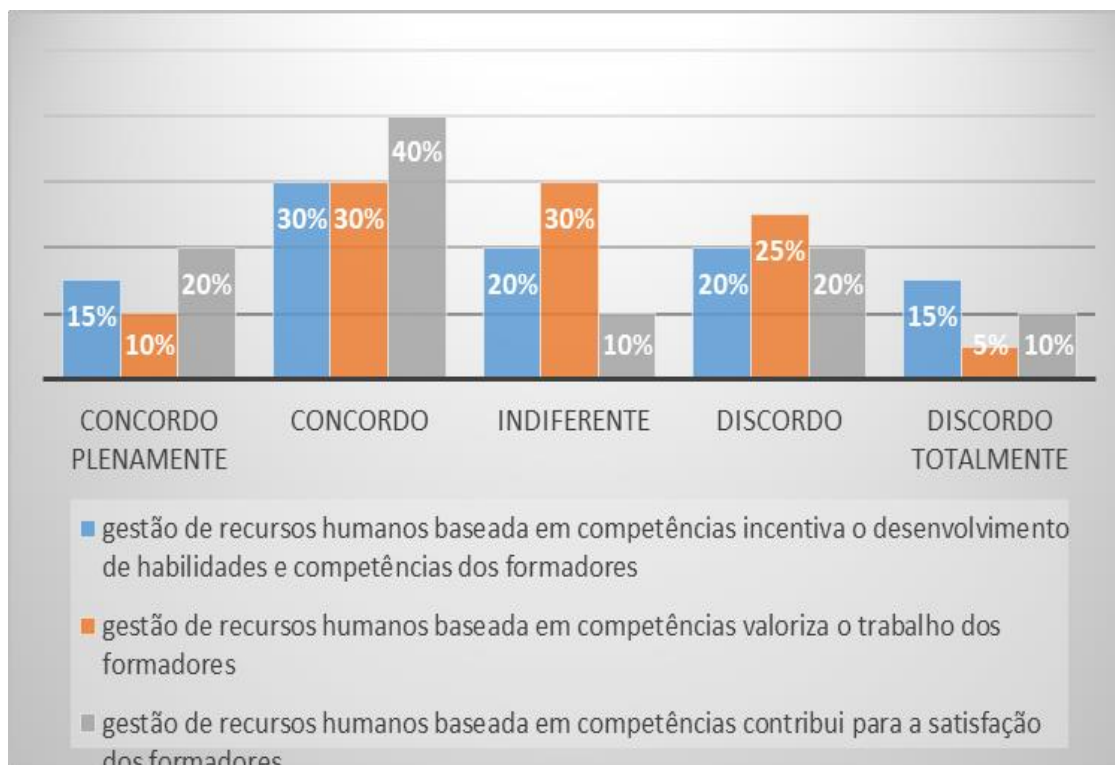
Portanto, a análise das respostas sugere que, para melhorar a motivação dos formadores no IFPELAC, é importante não apenas implementar eficazmente a gestão de competências, mas também atender às necessidades dos funcionários em relação aos factores higiênicos e motivacionais, conforme proposto pela Teoria dos Dois Factores de Herzberg. Isso pode resultar em um ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório para os formadores, levando a um desempenho mais elevado e à retenção de talentos.

### 4.3. Valorização e Satisfação e incentivo de habilidade dos formadores pelo modelo de gestão baseada por competência

Tendo em conta se a gestão de recursos humanos baseada em competências incentiva o desenvolvimento de habilidades e competências dos formadores. Os dados revelam que 15% (Concordo plenamente) 30% (Concordo) - 20% (Indiferente) 20% (Discordo) 15% (Discordo totalmente). Relativamente se gestão de recursos humanos baseada em competências valoriza o trabalho dos formadores, 10% (Concordo plenamente) 30% (Concordo), 30% (Indiferente) 25% (Discordo) e 5% (Discordo totalmente).

No que tangem a gestão de recursos humanos baseada em competências contribui para a satisfação dos formadores os dados revelam que 20% (Concordo plenamente), 40% (Concordo), 10% (Indiferente) 20% (Discordo) 10% (Discordo totalmente) como se pode observar no gráfico 2.

Gráfico nº2 - Valorização e Satisfação e Incentivo de Habilidade dos Formadores pelo Modelo de Gestão baseada por Competência



Fonte: Dados colhidos pela pesquisadora em Junho de 2023 no IFPELAC

Segundo Ferreira (2010) A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg oferece uma lente valiosa para analisar as respostas dos formadores em relação à gestão de recursos humanos baseada em competências e sua relação com a motivação e satisfação. A teoria argumenta que a satisfação no trabalho é influenciada por factores higiênicos (ou de manutenção) e motivacionais.

A afirmação se a gestão de recursos humanos baseada em competências incentiva o desenvolvimento de habilidades e competências dos formadores, que recebeu uma alta porcentagem de concordância (15% Concordo plenamente e 30% Concordo), sugere que a gestão de competências é vista como um factor motivacional que incentiva o desenvolvimento de habilidades e competências dos formadores. Isso se alinha com os factores motivacionais da teoria de Herzberg.

A afirmação se gestão de recursos humanos baseada em competências valoriza o trabalho dos formadores, que teve uma porcentagem significativa de concordância (30% Concordo e 30% Indiferente), indica que, para alguns formadores, a gestão de competências pode não estar diretamente ligada à valorização do trabalho. Isso pode estar relacionado aos factores higiênicos da teoria de Herzberg, onde a ausência de reconhecimento pode levar à insatisfação.

A afirmação a gestão de recursos humanos baseada em competências contribui para a satisfação dos formadores, que obteve uma alta porcentagem de concordância (40% Concordo e 20% Concordo plenamente), sugere que a gestão de competências está associada à satisfação dos formadores. Isso também está em linha com os factores motivacionais, indicando que a competência e o desenvolvimento podem contribuir para a satisfação no trabalho.

Essa análise demonstra como a teoria de Herzberg pode ser aplicada para compreender a relação entre a gestão de competências e a motivação dos funcionários. Enfatiza a importância de abordar tanto os factores motivacionais quanto os factores higiênicos para criar um ambiente de trabalho que promova a satisfação e o engajamento dos formadores

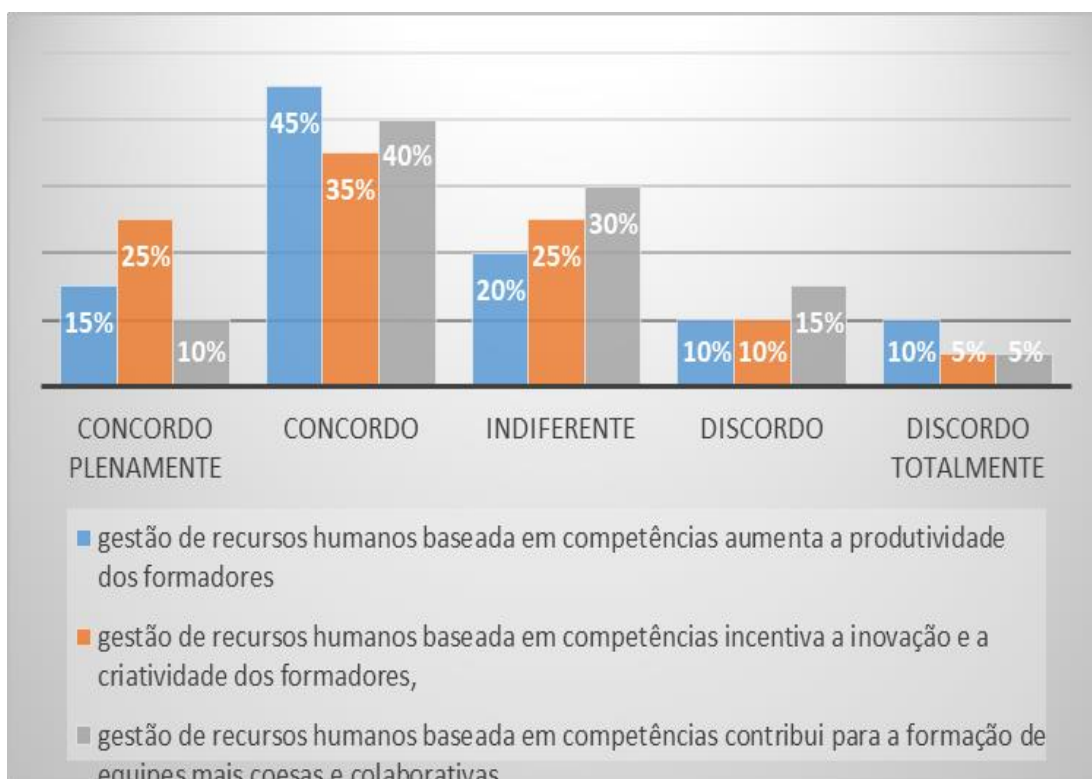
#### **4.4. O modelo de gestão baseada por competência incentiva a Produtividade, Criatividade e formação de equipas nos Formadores do IFPELAC.**

Se a gestão de recursos humanos baseada em competências aumenta a produtividade dos formadores os dados revelam que 15% (Concordo plenamente), 45% (Concordo) 20% (Indiferente), 10% (Discordo) e 10% (Discordo totalmente). Relativamente se a gestão de recursos humanos baseada em competências incentiva a inovação e a criatividade dos formadores, 25% dos inquiridos (Concordo plenamente) 35% (Concordo), 25% (Indiferente) 10% (Discordo) 5% (Discordo totalmente).

Se a gestão de recursos humanos baseada em competências contribui para a formação de equipas mais coesas e colaborativas, 10% dos inquiridos (Concordo plenamente), 40% (Concordo), 30% (Indiferente), 15% (Discordo) 5% (Discordo totalmente).

A afirmação gestão de recursos humanos baseada em competências aumenta a produtividade dos formadores, que recebeu uma alta percentagem de concordância (60% Concordo plenamente e 45% Concordo), sugere que a gestão de competências é vista como um fator motivacional que aumenta a produtividade dos formadores. Isso se alinha com os factores motivacionais da teoria de Herzberg, indicando que a competência e o desenvolvimento pessoal podem impulsionar a motivação e a satisfação no trabalho. como se pode observar no *gráfico 3*.

Gráfico 3 O modelo de gestão baseada por competência incentiva a Produtividade, Criatividade e formação de equipes nos Formadores do IFPELAC.



Fonte: Dados colhidos pela pesquisadora em Junho de 2023 no IFPELAC

A afirmação a gestão de recursos humanos baseada em competências incentiva a inovação e a criatividade dos formadores, que também obteve uma alta percentagem de concordância (60% Concordo plenamente e 35% Concordo), indica que a gestão de competências é percebida como uma promotora da inovação e da criatividade dos formadores. Isso está em conformidade com a ideia de que desafios, reconhecimento e crescimento profissional são fatores motivacionais que impulsionam a motivação intrínseca.

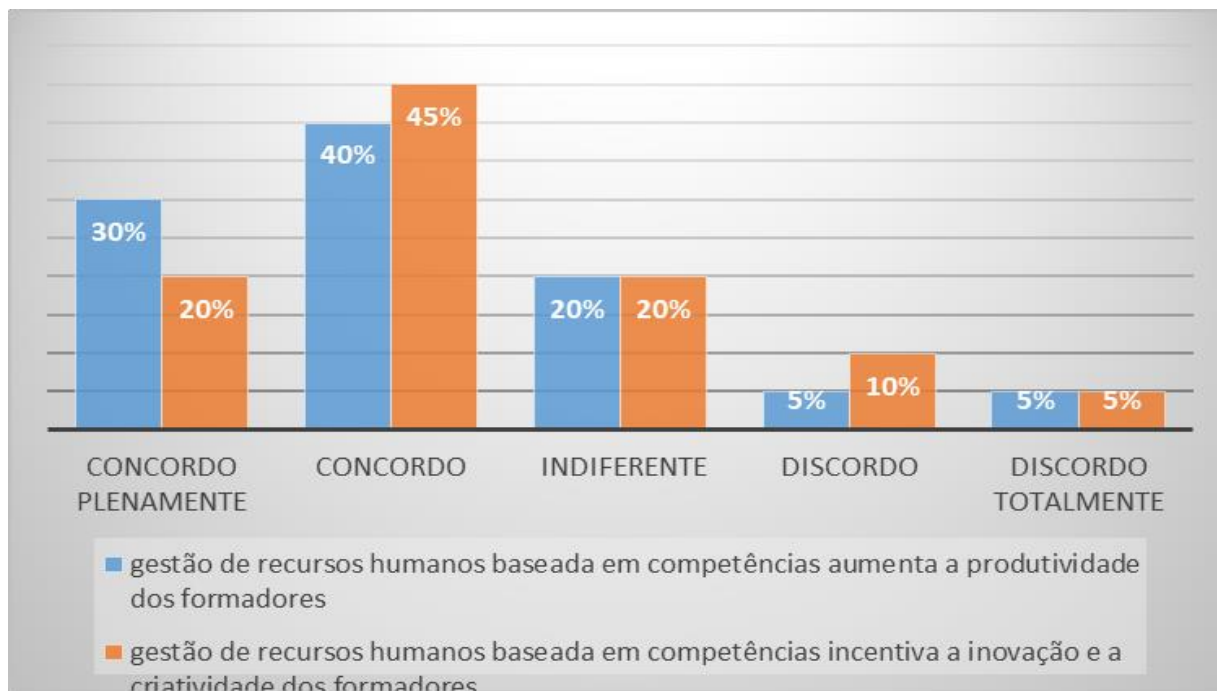
A afirmação se a gestão de recursos humanos baseada em competências incentiva a inovação e a criatividade dos formadores, que recebeu uma percentagem significativa de concordância (40% Concordo e 30% Indiferente), sugere que a gestão de competências tem o potencial de contribuir para a formação de equipes mais coesas e colaborativas. Isso também pode ser interpretado como um resultado positivo da aplicação da gestão de competências, que cria um ambiente de trabalho mais motivador.

Essa análise demonstra como a gestão de recursos humanos baseada em competências pode estar alinhada com os factores motivacionais da teoria de Herzberg, incentivando o desenvolvimento, a inovação e a colaboração dos funcionários. Isso pode criar um ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório, contribuindo para a motivação e a satisfação dos formadores.

#### 4.5. Melhoria Contínua no processo de Ensino e Aprendizagem, Valores para os Formadores do IFPELAC

Da afirmação se a gestão de recursos humanos baseada em competências contribui para a melhoria contínua dos processos de ensino e aprendizagem os dados relevam que 30% (Concordo plenamente), 40% (Concordo), 20% (Indiferente) 5% (Discordo) 5% (Discordo totalmente). Relativamente se a gestão de recursos humanos baseada em competências promove valores para formadores do IFPELAC. 20% (Concordo plenamente), 45% (Concordo), 20% (Indiferente), 10% (Discordo), 5% (Discordo totalmente). Como se pode observar no gráfico nº 4.

*Gráfico nº4 Melhoria Contínua no processo de Ensino e Aprendizagem, Valores para os Formadores do IFPELAC*



*Fonte: Dados colhidos pela pesquisadora em Junho de 2023 no IFPELAC*

Com base nos dados apresentados sobre a percepção dos formadores do IFPELAC em relação à contribuição da gestão de recursos humanos baseada em competências para a melhoria contínua dos processos de ensino e aprendizagem e para a promoção de valores, é possível fazer algumas análises à luz da teoria de dois fatores de Herzberg e da teoria da motivação de Maslow.

- **Melhoria Contínua nos Processos de Ensino e Aprendizagem:**

70% dos formadores concordam (30% concordam plenamente e 40% concordam) que a gestão de recursos humanos baseada em competências contribui para a melhoria contínua dos processos de ensino e aprendizagem. Isso sugere uma forte percepção positiva em relação a essa contribuição. De acordo com a teoria de Herzberg, os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho, como reconhecimento e realização, são considerados motivacionais. Os formadores que concordam com a melhoria contínua provavelmente percebem a gestão de competências como um fator motivacional em seu ambiente de trabalho. Além disso, essa melhoria contínua pode estar relacionada à autorrealização na hierarquia de necessidades de Maslow, onde os formadores buscam aprimorar suas habilidades e contribuir para o sucesso dos alunos.

- **Promoção de Valores para Formadores:**

65% dos formadores concordam (20% concordam plenamente e 45% concordam) que a gestão de recursos humanos baseada em competências promove valores para os formadores. Aqui, também podemos relacionar essa percepção com as teorias de Herzberg e Maslow. A promoção de valores pode ser vista como um fator motivacional, pois os formadores se sentem valorizados e alinhados com os valores da instituição. Isso pode contribuir para a satisfação no trabalho, de acordo com a teoria de Herzberg. Além disso, a promoção de valores pode se conectar com a necessidade de pertencimento e estima na hierarquia de Maslow, onde os formadores buscam se sentir parte de uma comunidade que compartilha valores e objetivos comuns.

Em resumo, os dados indicam que a gestão de recursos humanos baseada em competências tem um impacto positivo na percepção dos formadores em relação à melhoria contínua nos processos de ensino e aprendizagem, bem como na promoção de valores. Esses resultados sugerem uma relação intrincada entre a motivação, a satisfação no trabalho e a gestão de competências,

reforçando a importância de estratégias de gestão de recursos humanos que atendam às necessidades motivacionais e hierárquicas dos formadores.

#### 4.6. Justa Avaliação do Desempenho dos Formadores e Melhoria da Qualidade de Trabalho

Da Afirmação se a gestão de recursos humanos baseada em competências pode melhorar a qualidade do trabalho dos formadores do IFPELAC os dados revelam que 25% (Concordo plenamente), 35% (Concordo), 25% (Indiferente), 10% (Discordo) 5% (Discordo totalmente)

Relativamente a gestão de recursos humanos baseada em competências é eficaz na valorização do desempenho dos formadores do IFPELAC dos formadores inquiridos revelam que 15% (Concordo plenamente), 40% (Concordo), 25% (Indiferente), 15% (Discordo) e 5% (Discordo totalmente), como pode se verificar no gráfico nº 5.

**Gráfico nº 5 Justa Avaliação do Desempenho dos Formadores e Melhoria da Qualidade de Trabalho**



Fonte: Dados colhidos pela pesquisadora em Junho de 2023 no IFPELAC

Com base nos dados apresentados sobre a percepção dos formadores do IFPELAC em relação à capacidade da gestão de recursos humanos baseada em competências para melhorar a qualidade do trabalho e sua eficácia na valorização do desempenho, podemos analisar esses resultados à luz da teoria de dois fatores de Herzberg e da teoria da motivação de Maslow.

- **Melhoria da Qualidade do Trabalho:**

60% dos formadores concordam (25% concordam plenamente e 35% concordam) que a gestão de recursos humanos baseada em competências pode melhorar a qualidade do trabalho. No entanto, 25% estão indiferentes, 10% discordam e 5% discordam totalmente.

A percepção positiva da melhoria da qualidade do trabalho está alinhada com os fatores motivacionais identificados por Herzberg, como realização e reconhecimento. Os formadores que concordam provavelmente veem a gestão de competências como uma ferramenta que lhes permite alcançar um desempenho melhor e serem reconhecidos por isso. Isso se relaciona diretamente com a motivação intrínseca, onde a realização e o reconhecimento desempenham um papel fundamental.

- **Valorização do Desempenho:**

55% dos formadores concordam (15% concordam plenamente e 40% concordam) que a gestão de recursos humanos baseada em competências é eficaz na valorização do desempenho. No entanto, 25% estão indiferentes, 15% discordam e 5% discordam totalmente.

Essa percepção de eficácia na valorização do desempenho também está em consonância com os factores motivacionais de Herzberg, como reconhecimento e crescimento pessoal. Os formadores que concordam provavelmente sentem que a gestão de competências reconhece e valoriza seus esforços e contribuições para a instituição. Isso pode motivá-los a continuar aprimorando seu desempenho e a se dedicar ao trabalho.

No entanto, a presença de um número significativo de formadores que estão indiferentes ou discordam também deve ser considerada. Isso pode indicar que a eficácia da gestão de competências na valorização do desempenho pode variar entre os formadores e que existem oportunidades para melhorar a implementação dessa abordagem.

Em resumo, os dados mostram que a gestão de recursos humanos baseada em competências é percebida como tendo potencial para melhorar a qualidade do trabalho e valorizar o desempenho dos formadores. Isso sugere que, quando bem implementada, essa abordagem pode atender às necessidades motivacionais e de satisfação no trabalho dos formadores, alinhando-se com as teorias de Herzberg e Maslow. No entanto, a eficácia real pode variar e requer uma abordagem cuidadosa na implementação e na gestão de competências.

#### 4.6.1. Justa Avaliação do Desempenho dos Formadores e Melhoria da Qualidade de Trabalho

Da afirmação se a gestão de recursos humanos baseada em competências é justa na avaliação do desempenho dos formadores do IFPELAC. 20% (Concordo plenamente), 30% (Concordo), 30% (Indiferente), 15% (Discordo) e 5% (Discordo totalmente) como se pode observar no gráfico 6

**Gráfico nº 6 Justa Avaliação do Desempenho dos Formadores**



*Fonte: Dados colhidos pela pesquisadora em Junho de 2023 no IFPELAC*

Com base nos dados apresentados sobre a percepção dos formadores do IFPELAC em relação à justiça na avaliação do desempenho, podemos analisar esses resultados à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg.

- Justiça na Avaliação do Desempenho:

Os dados indicam que 50% dos formadores estão em acordo com a afirmação (20% concordam plenamente e 30% concordam), enquanto 30% permanecem indiferentes, 15% discordam e 5% discordam totalmente em relação à justiça na avaliação do desempenho.

Esses resultados refletem uma percepção mista em relação à justiça na avaliação do desempenho. Aqueles que concordam podem estar satisfeitos com o processo de avaliação, sentindo que ele é justo e imparcial. Isso pode ser relacionado à satisfação no trabalho, conforme identificado por Herzberg em seus fatores motivacionais.

Por outro lado, aqueles que permanecem indiferentes, discordam ou discordam totalmente podem ter preocupações sobre a equidade do processo de avaliação. Eles podem sentir que a gestão de competências ainda precisa ser refinada ou que o sistema de avaliação não reflete adequadamente seus esforços e contribuições. Isso pode criar insatisfação no trabalho, especialmente se os formadores sentirem que o processo é injusto.

A teoria de Herzberg sugere que fatores como reconhecimento e realização são fundamentais para a motivação intrínseca no trabalho. Portanto, a percepção de justiça na avaliação do desempenho desempenha um papel importante na motivação dos formadores. Quando os formadores acreditam que são avaliados de maneira justa, isso pode motivá-los a continuar a melhorar seu desempenho e a se dedicar ao trabalho.

No entanto, a presença de formadores que permanecem indiferentes ou discordam também aponta para a necessidade de uma revisão cuidadosa do processo de avaliação e da gestão de competências. É importante garantir que o processo de avaliação seja transparente, equitativo e que os formadores tenham oportunidades de compreender e influenciar o processo de avaliação.

Em resumo, a percepção da justiça na avaliação do desempenho entre os formadores do IFPELAC é variada. Isso ressalta a importância de uma abordagem cuidadosa na gestão de

competências e na avaliação do desempenho, a fim de atender às necessidades motivacionais dos formadores e garantir que o processo seja percebido como justo e imparcial.

## CAPITULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

### **5.1 Conclusão**

Chegados a este ponto onde o presente trabalho teve como objectivo analisar a gestão de recursos humanos baseada em competências na motivação laboral dos Formadores no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC, com base nos dados colhidos e analisados à luz das teorias de dois factores de Herzberg e da motivação de Maslow, os dados revela uma imagem interessante da gestão de recursos humanos baseada em competências no contexto do Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo (IFPELAC). A gestão de recursos humanos baseada em competências parece desempenhar um papel significativo na motivação dos formadores, influenciando vários aspectos cruciais do ambiente de trabalho.

Primeiramente, os resultados demonstram que a gestão de competências é percebida positivamente pelos formadores, com a maioria concordando que ela contribui para a melhoria contínua dos processos de ensino e aprendizagem, promove valores, pode aprimorar a qualidade do trabalho, é eficaz na valorização do desempenho e é justa na avaliação do desempenho. Esses aspectos refletem a aderência da gestão de competências aos princípios de reconhecimento, crescimento pessoal e valorização no ambiente de trabalho, conforme delineado nas teorias de Herzberg e Maslow.

Ao explorar essa relação, é notável que a gestão de competências seja percebida como um factor motivador que atende tanto às necessidades intrínsecas quanto às extrínsecas dos formadores. Ela não apenas proporciona oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento pessoal, satisfazendo as necessidades de auto-realização e crescimento da pirâmide de Maslow, como também aborda os factores motivacionais de Herzberg, como reconhecimento e realização, que impulsionam a motivação intrínseca.

No entanto, os resultados deste estudo sugerem que a gestão de recursos humanos baseada em competências tem o potencial de desempenhar um papel vital na criação de um ambiente de trabalho motivador e satisfatório, alinhado com as teorias de motivação de Herzberg e Maslow. Isso, por sua vez, pode contribuir para o sucesso e a eficácia do IFPELAC em seu compromisso com a formação profissional e o desenvolvimento contínuo de seus formadores.

Dos dados e em comparação com a hipótese H<sup>1</sup>: A gestão de recursos humanos baseada em competências produz motivação laboral nos formadores no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC. Com base nas respostas dos inquiridos e na análise das teorias, a hipótese H<sup>1</sup> é validada. Os formadores percebem a gestão de recursos humanos baseada em competências como um factor motivador que contribui para a melhoria de processos, promove valores, melhora a qualidade do trabalho e valoriza o desempenho, refletindo uma influência positiva na motivação laboral.

## 5.2 Recomendações

Com base na conclusão deste estudo, que indica a influência positiva da gestão de recursos humanos baseada em competências na motivação dos formadores do IFPELAC, é possível derivar uma série de recomendações para os gestores da instituição. Essas recomendações visam fortalecer ainda mais a abordagem de gestão de competências e maximizar seus benefícios para o ambiente de trabalho e o desempenho dos formadores:

- **Fomentar o Desenvolvimento Profissional:** Os gestores devem continuar a promover oportunidades de desenvolvimento profissional para os formadores. Isso pode incluir treinamentos, workshops, cursos de aperfeiçoamento e programas de mentorias. O investimento no crescimento profissional dos formadores é fundamental para satisfazer suas necessidades de auto-realização, de acordo com a teoria de Maslow.
- **Reconhecimento e Valorização:** É importante implementar estratégias de reconhecimento e valorização mais eficazes. Isso pode envolver programas de reconhecimento público, prêmios ou simplesmente um feedback positivo regular. Os

formadores devem se sentir valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho árduo e dedicação.

- **Avaliação Justa:** Garantir que os processos de avaliação de desempenho sejam justos e transparentes é essencial. Os gestores devem colaborar com os formadores para estabelecer critérios claros de avaliação e fornecer feedback construtivo. Isso ajudará a manter a confiança dos formadores na avaliação de seu desempenho.
- **Comunicação Efectiva:** Manter uma comunicação aberta e eficaz com os formadores é fundamental. Os gestores devem estar disponíveis para ouvir preocupações, sugestões e feedback dos formadores, criando um ambiente de trabalho onde as vozes dos funcionários sejam valorizadas.
- **Cultura de Aprendizado Contínuo:** Promover uma cultura de aprendizado contínuo, onde os erros sejam vistos como oportunidades de crescimento, pode ser altamente motivador. Os gestores devem encorajar a inovação e a experimentação, incentivando a criatividade dos formadores.
- **Monitoramento e Avaliação Constantes:** É importante que os gestores continuem monitorando e avaliando a eficácia da gestão de recursos humanos baseada em competências. Isso pode envolver pesquisas de satisfação dos funcionários, análise de indicadores de desempenho e adaptação das estratégias conforme necessário.
- **Investimento em Recursos e Infraestrutura:** Certificar-se de que os formadores tenham acesso às ferramentas, tecnologias e recursos necessários para desempenhar seu trabalho de forma eficaz é crucial. Os gestores devem investir na infraestrutura adequada para apoiar a formação e o desenvolvimento dos formadores.
- **Promoção de Valores Institucionais:** Reforçar os valores institucionais e a missão da IFPELAC pode promover uma maior identificação dos formadores com a organização. Os gestores podem organizar eventos e atividades que promovam esses valores e a cultura organizacional.

## 6. Referência Bibliográfica

1. Baroni, C., & Nicoletti, G. G. (2007). Pesquisa de clima organizacional: consórcio nacional Sudamérica Ltda, filial Blumenau – SC. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, Edição Temática TCC's – I.
2. Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2014). Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Editora Cengage Learning.
3. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ª ed.). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
4. Chiavenato, I. (2009). Recursos humanos: O capital humano das organizações (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
5. Chiavenato, I. (2014). Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.
6. Ferreira, A., Demutti, C. M., & Gimenez, P. E. (2010). A teoria das necessidades de Maslow - A influência do nível educacional sobre sua percepção no ambiente de trabalho. In XII SEMEAD, Rio de Janeiro.
7. Fortin, M. (2009). O processo de investigação: da concepção à realização (5ª ed.). Loures: Lusociência.
8. Freixo, M. (2011). Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas (3ª ed.). Lisboa.
9. Gil, A. C. (2014). Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
10. Heijden, B., & Barbier, G. (2004). A competência, sua natureza e seu desenvolvimento: uma abordagem anglo-saxônica. In A. Tomasi (Org.). Da Qualificação à Competência. Campinas, SP: Papyrus, Instituto Piaget.

11. Hesketh, J. L., & Costa, M. T. P. M. (1980). Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro.
12. Leite, J. B. D., & Porsse, M. C. S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 121-141.
13. Limongi-França, A. C. (2006). *Comportamento organizacional: Conceito e práticas* (1ª ed.). São Paulo.
14. Machado, M. M., & Bianchi, G. (2008). Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, Edição 2008. Temática TCC's II.
15. Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
16. McGregor, D. (2001). *El factor humano en la empresa*, Colección Gerencia Empresarial. Caracas: Ediciones Deusto.
17. Medeiros, I. B. de O. (2011). *Competências Individuais: um estudo de caso da gestão por competência em sua dimensão humana em pequena empresa*. UFSM – Santa Maria, RS, Brasil, mar.
18. Minayo, M. C. S. et al. (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
19. Moreira, E. G. (2008). *Clima organizacional*. Curitiba - Paraná: IESDE.
20. Moreira, M. (2015). *Motivação: um desafio para as organizações*. In XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro.
21. Procópio, M. L. (2011). *Motivação e organização: Como uma ideia pode ajudar a entender a outra?* In XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.

22. Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). Manual de investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.
23. Robbins, S. (2006). Comportamento organizacional (11ª ed.). São Paulo.
24. Santos, A. C. (2001). Organizações que aprendem: possibilidades e limitações de aplicação dessa concepção nas empresas. Revista de Administração da USP.
25. Santos, J. A. (2005). Retcambio Personal. Extraído el 10 de marzo de 2006, (en línea) [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
26. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2002). Administração da produção (2ª ed.). Editora Atlas S. A., São Paulo.
27. Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
28. Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2012). Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva (3ª ed.). Editora Saraiva, São Paulo.
29. Xavier, R. (2006). Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções.
30. Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman

## 7. Apêndice – Questionário

### Caro(a) participante,

Este questionário tem como objetivo analisar a gestão de recursos humanos baseada em competências na motivação laboral dos Formadores no Centro de Formação Profissional da Electrotecnia da Cidade de Maputo – IFPELAC. Suas respostas são muito importantes para o sucesso desta pesquisa. Pedimos que responda com sinceridade, considerando suas experiências e opiniões sobre a gestão de recursos humanos e motivação no trabalho.

Este questionário contém perguntas fechadas, ou seja, são oferecidas opções de resposta para cada pergunta.

**1-Concordo plenamente; 2- Concordo; 3. Indiferente ; 4 Discordo; 5.Discordo totalmente.** Por favor, selecione a opção que mais se aproxima da sua opinião ou experiência em relação ao assunto abordado.. Lembramos que suas respostas serão mantidas em sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Não há respostas certas ou erradas, o importante é que sejam sinceras e reflitam sua percepção sobre o tema proposto.

*Agradecemos novamente pela sua participação e contribuição para esta pesquisa*

|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 01 | A gestão de recursos humanos baseada em competências é importante para a motivação dos formadores.                             |   |   |   |   |   |
| 02 | A gestão de recursos humanos baseada em competências é aplicada adequadamente no IFPELAC.                                      |   |   |   |   |   |
| 03 | A gestão de recursos humanos baseada em competências incentiva o desenvolvimento de habilidades e competências dos formadores. |   |   |   |   |   |
| 04 | A gestão de recursos humanos baseada em competências valoriza o trabalho dos formadores.                                       |   |   |   |   |   |
| 05 | A gestão de recursos humanos baseada em competências contribui para a satisfação dos formadores.                               |   |   |   |   |   |
| 06 | A gestão de recursos humanos baseada em competências aumenta a produtividade dos formadores.                                   |   |   |   |   |   |
| 07 | A gestão de recursos humanos baseada em competências proporciona uma melhor relação entre a administração e os formadores.     |   |   |   |   |   |
| 08 | A gestão de recursos humanos baseada em competências é aplicável em outras áreas do IFPELAC.                                   |   |   |   |   |   |
| 09 | A gestão de recursos humanos baseada em competências incentiva a inovação e a criatividade dos formadores.                     |   |   |   |   |   |
| 10 | A gestão de recursos humanos baseada em competências contribui para a formação de equipes mais coesas e colaborativas.         |   |   |   |   |   |
| 11 | A gestão de recursos humanos baseada em competências contribui para a melhoria contínua dos                                    |   |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | processos de ensino e aprendizagem.   |  |  |  |  |  |
| 12 | A gestão de recursos humanos baseada em competências promove um ambiente de trabalho mais saudável e motivador.                             |  |  |  |  |  |
| 13 | A gestão de recursos humanos baseada em competências proporciona uma melhor adaptação aos novos desafios e mudanças do mercado de trabalho. |  |  |  |  |  |
| 14 | A gestão de recursos humanos baseada em competências promove valores para formadores do IFPELAC.  |  |  |  |  |  |
| 15 | A gestão de recursos humanos baseada em competências pode melhorar a qualidade do trabalho dos formadores do IFPELAC.                       |  |  |  |  |  |
| 16 | A gestão de recursos humanos baseada em competências é eficaz na valorização do desempenho dos formadores do IFPELAC.                       |  |  |  |  |  |
| 17 | Acredita que a gestão de recursos humanos baseada em competências pode ajudar a aumentar a produtividade dos formadores do IFPELAC.         |  |  |  |  |  |
| 18 | A gestão de recursos humanos baseada em competências é justa na avaliação do desempenho dos formadores do IFPELAC.                          |  |  |  |  |  |
| 19 | A gestão de recursos humanos baseada em competências pode ajudar a desenvolver as habilidades dos formadores do IFPELAC.                    |  |  |  |  |  |
| 20 | A gestão de recursos humanos baseada em competências promove a satisfação dos formadores do IFPELAC em relação ao seu trabalho.             |  |  |  |  |  |

**Muito obrigada pela atenção dispensada.**