

RETRATO DA

# LIDERANÇA OPERACIONAL NAS EMPRESAS PORTUGUESAS



# SUMÁRIO EXECUTIVO

Em 2021, a ATEC desenvolveu um [Estudo sobre a Qualificação e Requalificação em Portugal](#) com o objetivo de perceber que necessidades de formação as empresas categorizam como prioritárias para fazer face à evolução tecnológica e à automatização. Concluiu-se globalmente que as empresas consideram primordial apostar no incremento das *soft skills* das suas pessoas para fazer face ao processo de transformação digital.

Neste Estudo, as empresas identificaram 3 eixos de formação prioritários, nomeadamente:

- › **Eixo 1** *soft skills*, destacando-se as competências de Liderança, Comunicação e Resolução criativa de problemas;
- › **Eixo 2** Componente Técnica, com destaque para a Automação e TI Industrial;
- › **Eixo 3** *skills* de Melhoria Contínua e Qualidade.

No âmbito das *soft skills*, a liderança surge inequivocamente destacada como a competência chave para o desenvolvimento sustentado das organizações no processo de digitalização e mudança.

Efetivamente no contexto atual, liderar não é meramente gerir pessoas, é ser capaz de dar resposta aos desafios da adaptação humana à digitalização, lidar com equipas multidisciplinares e/ou com marcadas diferenças geracionais, e tudo isto num ambiente em constante evolução.

Estas premissas, levam-nos a pensar:

Como estão a ser preparados os líderes para estes desafios?  
Que tipo de líderes existem nos diferentes níveis hierárquicos?

É extensa a literatura sobre o perfil, competências e necessidades de desenvolvimento de quadros médios e de topo das organizações no que concerne às competências de liderança. Contudo, o presente estudo debruça-se sobre um nível hierárquico de liderança menos habitual, mas de elevada importância - as **Chefias Operacionais**.

Designamos de Chefias Operacionais todos aqueles níveis de liderança que no seu dia-a-dia se encontram mais próximos das operações, das equipas e em última instância do colaborador, nomeadamente os chefes de equipa, supervisores, chefes de turno e encarregados.

São estes os níveis de liderança que assumem uma influência direta nas equipas pelos seus conhecimentos, práticas e pelo seu exemplo. É, portanto, fulcral explorar como é que estas chefias são identificadas nas organizações, qual o seu perfil, que competências chave têm que colocar em prática e como são desenvolvidas, além dos desafios presentes e futuros que enfrentam. Este é o desígnio do presente estudo, fazer um retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas.

# PREFÁCIO



**Dieter Neuhäusser**

Membro do Conselho de Gerência da Volkswagen Autoeuropa com o pelouro dos Recursos Humanos



A discussão quanto à necessidade de transformar os modelos e princípios de liderança não é nova. São extensos os trabalhos de investigação que se debruçam sobre os modelos de liderança em geral e sobre as diferentes expectativas e comportamentos das várias gerações que coabitam nos diferentes níveis hierárquicos do mercado de trabalho.

A conjuntura socioeconómica que marcou os últimos três anos, desafiou as organizações e teve um efeito catalisador no que concerne aos paradigmas de liderança atuais. A discussão sobre novos modelos de organização do trabalho, a flexibilidade laboral, o recrutamento de talentos, entre outros temas, requer um diálogo constante entre os múltiplos intervenientes.

Efetivamente, são inúmeras e profundas as transformações que o mercado de trabalho tem vindo a sofrer nos últimos anos. É aos líderes, independentemente do nível hierárquico, que cabe posteriormente implementar os novos modelos, liderar e gerir a transformação e a mudança nas suas equipas em estreito alinhamento com a organização global.

Através do presente Estudo, a ATEC analisa a realidade das empresas portuguesas ao nível das funções de liderança. Porém, ao contrário da maioria dos Estudos disponíveis, que focam a liderança de topo, a ATEC centra a atenção ao nível dos quadros intermédios de liderança, as chefias operacionais.

Na minha opinião, não há dúvidas! Os níveis de liderança operacional, que constituem a primeira linha de contacto com as equipas, são determinantes para implementar com sucesso qualquer medida dentro das organizações. São estas chefias que estão diretamente ligadas aos processos produtivos e que têm como missão implementar as estratégias da organização, gerir as equipas e os processos de forma eficiente e eficaz. O sucesso de uma organização depende, entre outros fatores, da capacidade de liderança e gestão destas Chefias Operacionais.

O investimento no desenvolvimento das competências destes profissionais é fundamental e deve ser uma prioridade. Adicionalmente, a designação para a função deve obedecer a fatores e características pessoais e profissionais específicos, por forma a alocar os recursos adequadamente.

A análise deste Estudo provavelmente levará a uma reflexão sobre os níveis de liderança operacional das empresas e provavelmente levará à tomada de decisões e ações necessárias junto destes líderes de primeira linha.

Aproveito a oportunidade para deixar uma palavra de agradecimento à ATEC pelo trabalho investido neste Estudo e pela sua continua dedicação e apoio às empresas. Ao Leitor desejo inspiração, eventualmente algumas reflexões e, no melhor dos casos, que este Estudo sirva como um apoio para fortalecer a sua organização.

# KEY FINDINGS



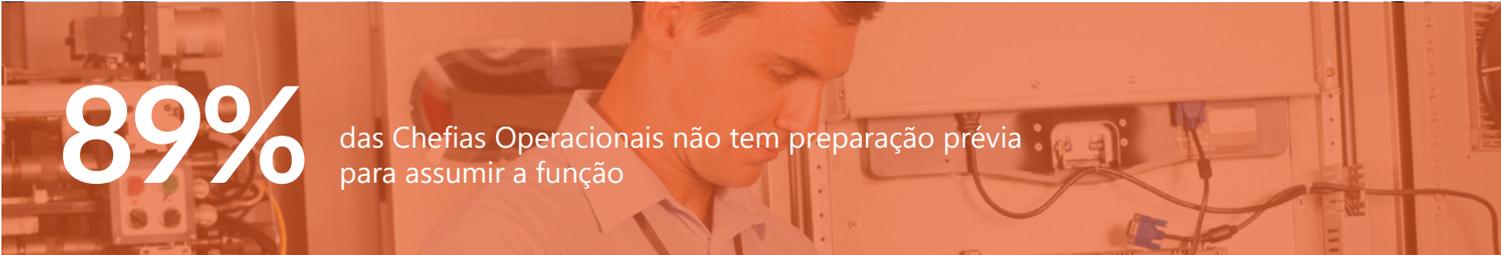
**80%** das Chefias Operacionais são **Baby Boomer e Geração X**



**34%** das Chefias Operacionais assumem a função por **recomendação da chefia**



**36%** das empresas aponta o **conhecimento técnico** como a competência mais forte nas suas chefias



**89%** das Chefias Operacionais não tem preparação prévia para assumir a função



**44%** das empresas apontam a **liderança e gestão de pessoas e a comunicação** como as principais famílias de competências a desenvolver nas Chefias Operacionais

# QUEM SÃO AS CHEFIAS OPERACIONAIS EM PORTUGAL?

---

## CAPÍTULO 01





# 80%

das Chefias Operacionais são **Baby Boomer e Geração X**

**Os dados recolhidos apontam para um panorama geracional em que um grande número de chefias operacionais se encontram na eminência de se reformarem.**

Perante este dado, colocam-se aqui várias questões: Como é que estão a ser preparadas as linhas de sucessão das Chefias Operacionais? Esta sucessão está acutelada por planos de sucessão e preparação dessas novas chefias?

Sendo que grande parte do conhecimento destas chefias não é tangível e não se encontra sistematizado e registado, é crucial que as organizações garantam uma transferência de conhecimento estruturada dos mais experientes para os que estão no início de carreira, por forma a capacitá-los para o exercício da sua função. Adicionalmente, a coexistência de diferentes gerações coloca às chefias o desafio da gestão da diversidade geracional.

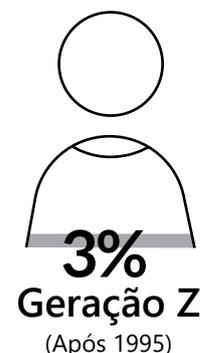
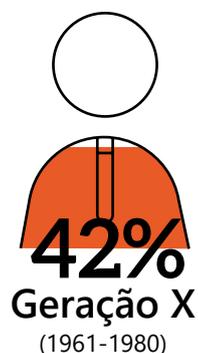
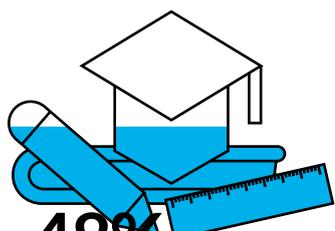


Gráfico 01 | De uma forma geral, qual a geração mais representativa das Chefias Operacionais da sua organização?  
Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

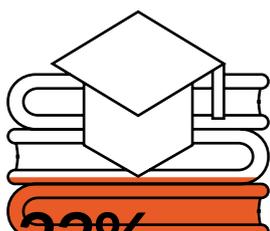
# 48%

das Chefias Operacionais possui qualificações inferiores ao 12º ano de escolaridade ao passo que apenas 26% são detentores de curso superior



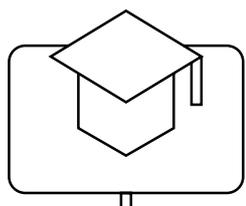
48%

Até 9ºano



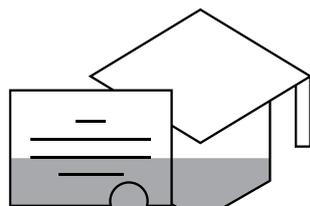
23%

12ºano



3%

Curso Tecnológico



26%

Curso Superior

Gráfico 02 | De uma forma geral, qual o grau de escolaridade mais representativo das Chefias Operacionais da sua organização?  
Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas





Estes níveis de escolaridade correlacionam-se com as gerações mais representadas nas posições de liderança operacional como ilustra o gráfico 3:

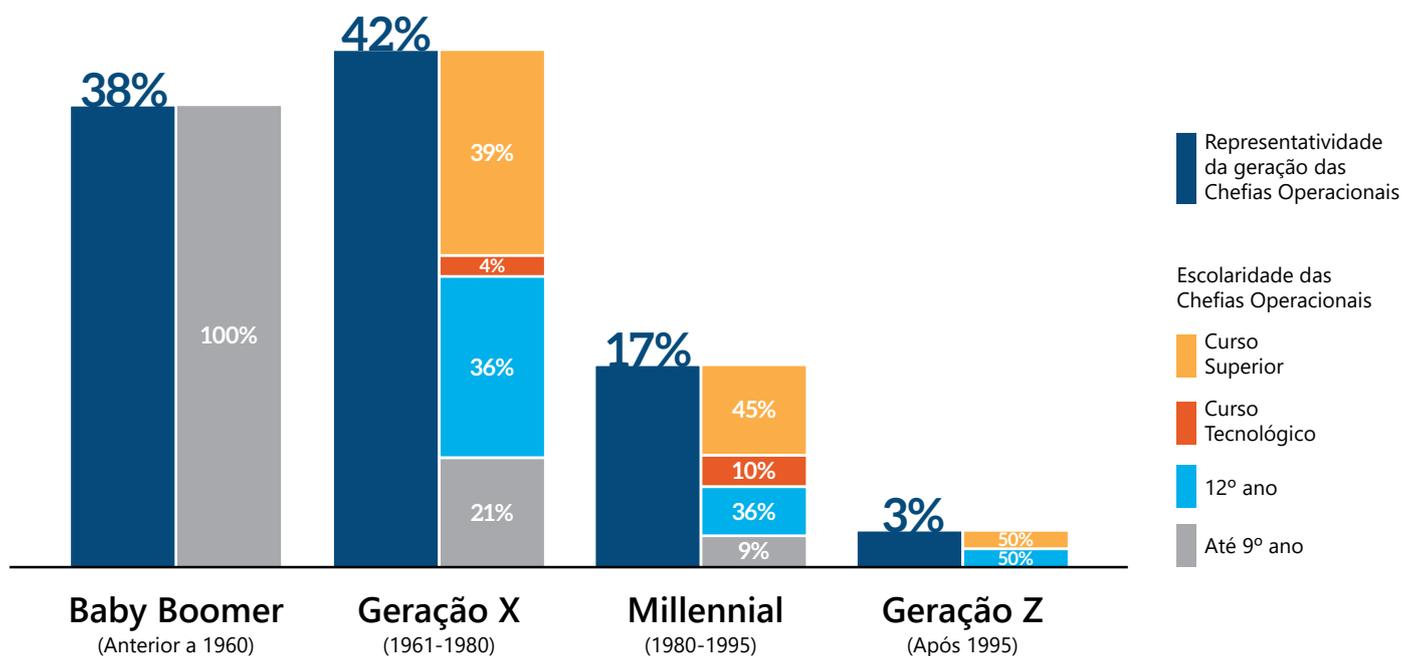


Gráfico 03 | Correlação entre gerações mais representadas e seus níveis de escolaridade.  
Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

A **Geração X** é a mais representativa nas posições de liderança operacional correspondendo a 42% da amostra. Deste grupo, 39% são detentores de um grau de Ensino Superior. Na geração **Baby Boomer**, o grau de escolaridade situa-se até ao **9.º ano de escolaridade**. As gerações mais jovens e academicamente mais qualificadas estão em menor número nos cargos de liderança operacional.

Sendo certo que a formação académica incide, sobretudo, na componente técnica com um cariz mais teórico, especialmente em áreas profissionais intrínsecas ao setor industrial, levanta-se a questão se as organizações têm vindo a garantir, por um lado, a atualização das competências técnicas das suas chefias, e por outro, o desenvolvimento de *soft skills* necessárias à função, como a flexibilidade, a comunicação, a gestão da mudança, a capacidade de inovação, entre outras.

Apenas

# 17%

das Chefias Operacionais  
são mulheres

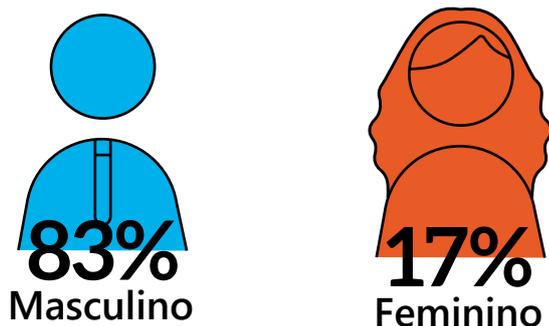


Gráfico 04 | De uma forma geral, qual o género mais representado nos vários níveis de liderança identificados?

Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

Ao nível das funções de liderança operacional, o género **masculino** assume-se marcadamente como o mais representativo com 83%. Esta tendência masculina, levanta a questão de como potenciar a diversidade na escolha das chefias em contexto industrial.

É de conhecimento geral que o número de **mulheres** em cargos de liderança de topo e outros, tem vindo a aumentar substancialmente, embora tal possa ainda não se verificar ao nível da liderança operacional em contexto industrial. É também cada vez mais evidente que as sociedades atuais valorizam a justiça e o equilíbrio social e que cada vez mais as pessoas correlacionam esses fatores ao desempenho das organizações. Nesta linha, a diversidade e a inclusão nas organizações tende a ser cada vez mais um pilar estratégico.

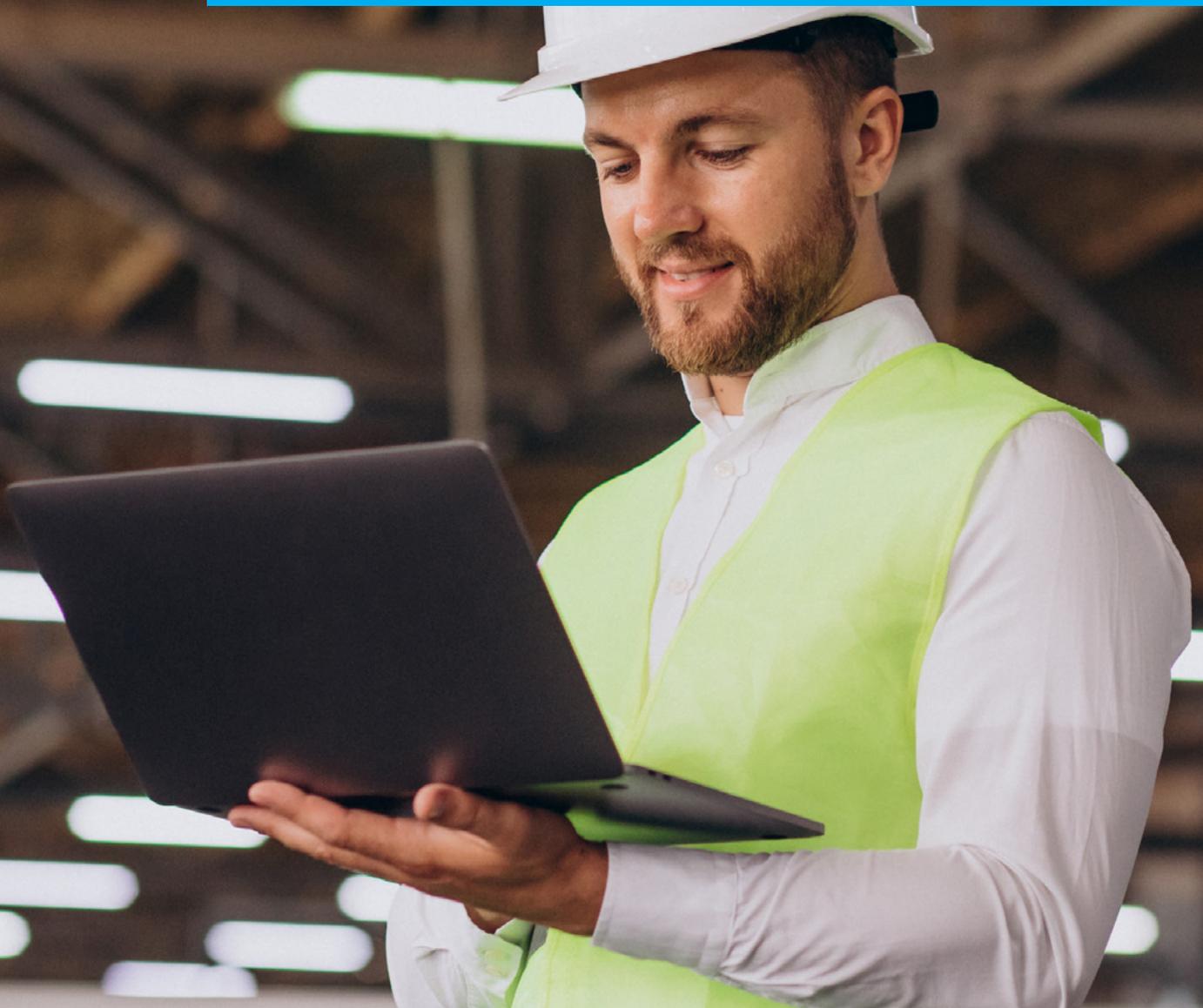


Efetivamente, a diversidade, seja geracional, de género ou cultural, coloca um novo desafio à liderança, nomeadamente gerir e criar os alicerces para uma gestão inclusiva preparada para lidar com o enorme potencial que é uma organização diversa e conseguir tirar partido das mais-valias e talento de cada indivíduo.

# COMO SÃO DESIGNADAS AS **CHEFIAS OPERACIONAIS**

---

CAPÍTULO 02



**34%** das Chefias Operacionais assumem a função por recomendação da chefia

São díspares as práticas para a **identificação e designação de Chefias Operacionais**, 26% apontam que o fazem através de **planos de desenvolvimento de carreira**, 27% através de um **processo de recrutamento e seleção**, no entanto, a maioria ainda o faz por **recomendação da chefia** (34%). Apenas 11% das empresas refere que utiliza a ferramenta de **Assessment Center** para identificar as suas chefias.

Não existindo na globalidade das empresas um mecanismo de identificação das Chefias Operacionais com base nas competências adequadas a um perfil de liderança, **será que quando uma chefia é designada é tido em conta o necessário equilíbrio entre competências técnicas e competências de gestão de pessoas e equipas?**

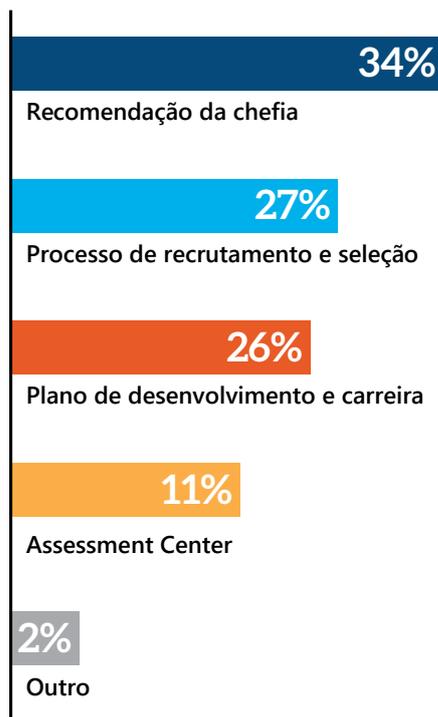


Gráfico 05 | Qual o processo para a identificação das Chefias Operacionais na sua empresa?  
Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

**50%** das Chefias Operacionais são designadas com base na competência técnica

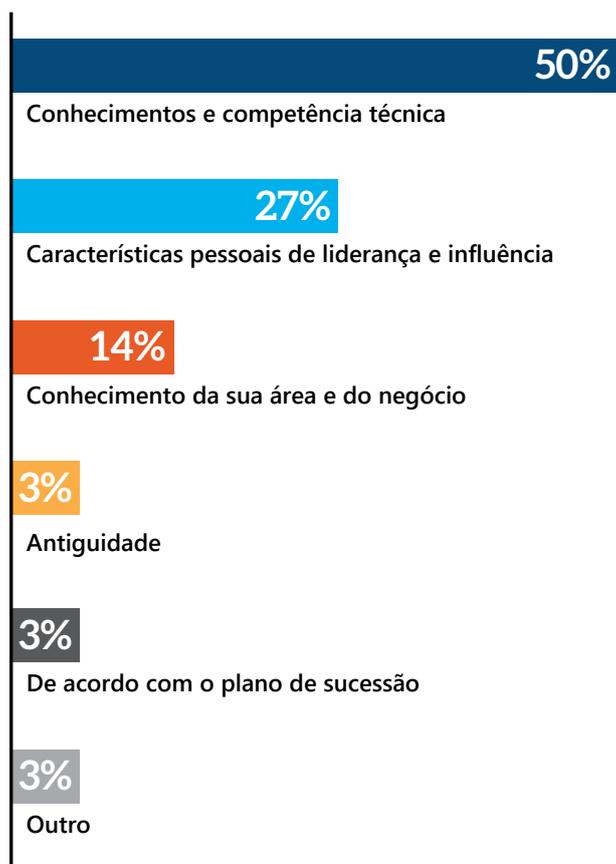


Gráfico 06 | Qual o principal critério na seleção das Chefias Operacionais?

Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas



O **conhecimento e competência técnica** continua a ser o principal critério de seleção de Chefias Operacionais, representando 50% das respostas da amostra. Apenas 27% das Chefias Operacionais são designadas para a função por critérios relacionados com **características pessoais e de liderança**.

Este dado aparece intimamente ligado com as competências que as empresas reconhecem como mais fortes nas suas atuais Chefias Operacionais como se pode ler no gráfico 7 (página seguinte), onde o **conhecimento técnico** surge destacado.



36%

das empresas aponta o conhecimento técnico como a competência mais forte nas suas chefias

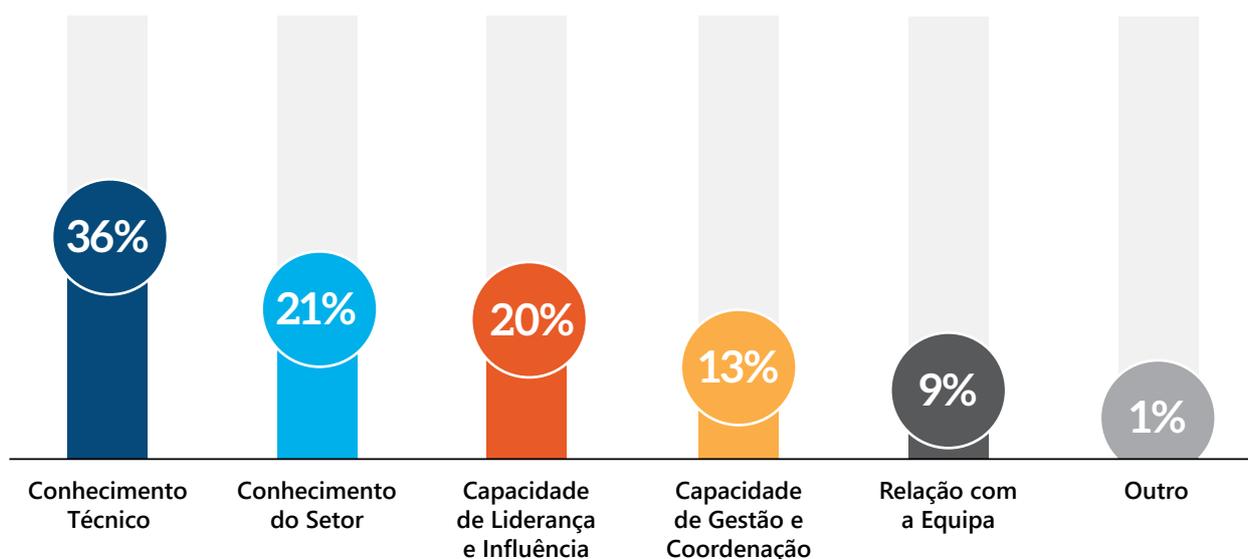


Gráfico 07 | Quais são as competências fortes que reconhece nas atuais chefias operacionais?  
Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

O **conhecimento técnico** surge destacado em 36% das empresas como a competência mais forte nas Chefias Operacionais.

Em contexto industrial, efetivamente, observa-se com alguma frequência que bons técnicos, que sobressaem pelo seu conhecimento e *expertise*, são alvo de promoções para cargos de gestão de equipas, cargos estes para os quais podem não ter as competências chave desenvolvidas, o que impactará na qualidade do seu desempenho. Em termos individuais isto tem impacto na sua satisfação e realização profissional e em termos da equipa poderá levar a questões motivacionais e conflitos.

Estes indicadores levantam a questão sobre a adequabilidade dos atuais critérios de seleção das Chefias Operacionais. **Será que um bom especialista é igualmente um bom gestor de pessoas? Como preparar o *upskilling* de um especialista técnico para um gestor de pessoas e equipas? E será que o próprio tem noção das suas necessidades de desenvolvimento ao nível de competências de gestão de pessoas?**

+ de

40%

das empresas reconhece a necessidade de desenvolver, a curto e médio prazo, *softs skills* transversais e de liderança nas suas chefias

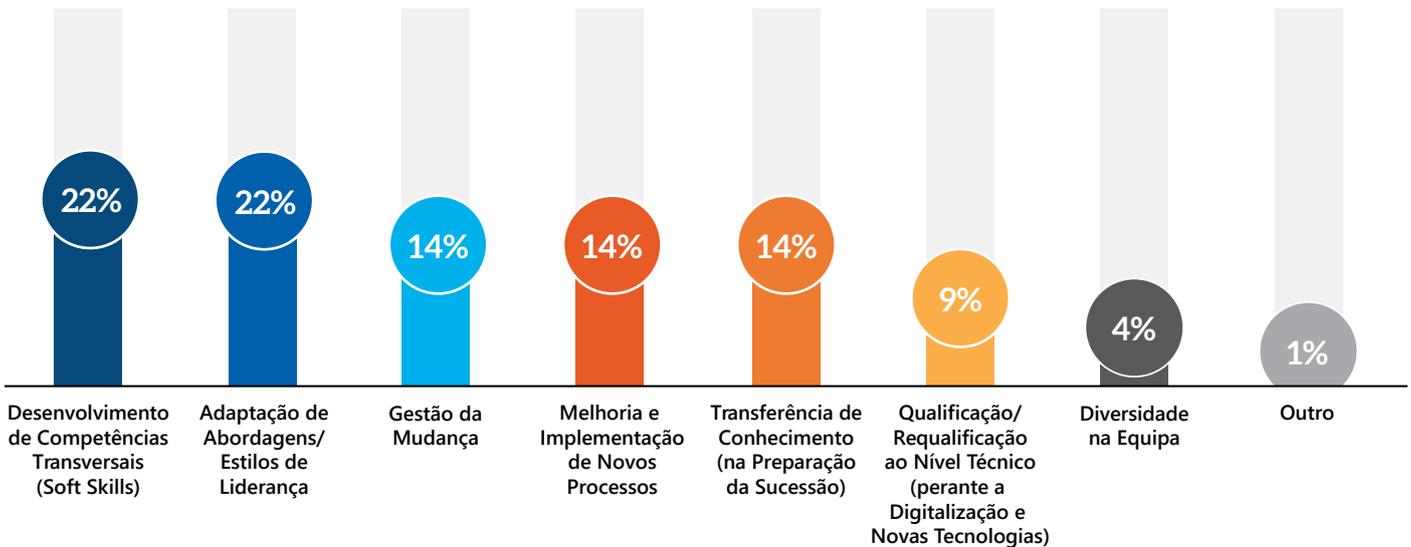


Gráfico 08 | Quais são os principais desafios que perspectiva a curto e médio prazo para as suas Chefias Operacionais?  
Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

No que concerne às Chefias Operacionais, as empresas destacam como principais desafios a curto/médio prazo, a necessidade de desenvolvimento de competências transversais (22%) e a adaptação ao nível dos estilos de liderança (22%).

Igualmente relevante, é o facto de 14% das empresas apontaram como desafio o desenvolvimento de competências ao nível da **transferência de conhecimento** para as novas gerações por forma

a preparar planos de sucessão. Este dado está em linha com a elevada representatividade das **Gerações X** e **Baby Boomers** nas Chefias Operacionais atualmente em funções.

A maioria das empresas considera as áreas de

# Produção e Manutenção

como as mais desafiantes em termos de liderança para as suas Chefias

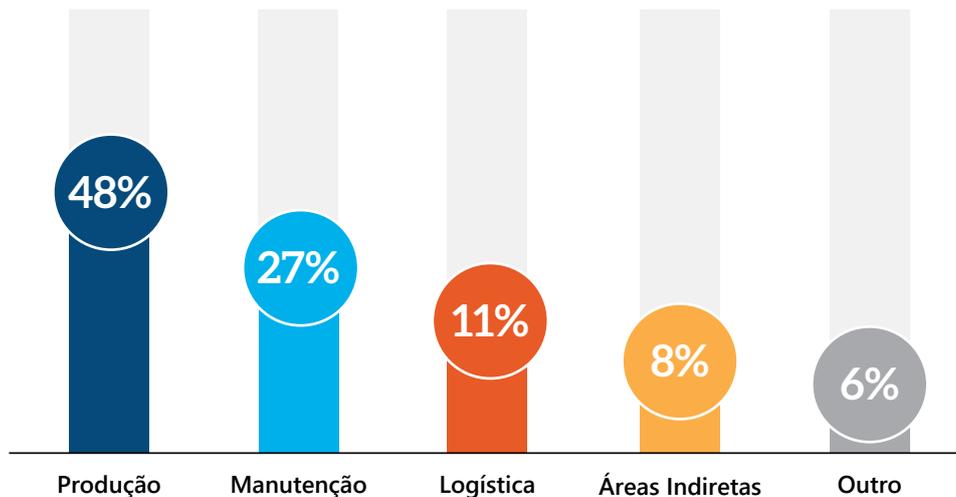


Gráfico 09 | Que setores da sua empresa considera como os mais desafiantes em termos de liderança para as Chefias Operacionais em função?  
Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

As tecnologias digitais e a automação e robotização dos processos produtivos têm motivado novas formas de trabalho e interação dentro das organizações. No contexto industrial, especialmente nas áreas **produtivas** e de **manutenção**, esta realidade tem tido forte impacto, acrescido ainda de uma força de trabalho cada vez mais multigeracional e, fruto da acentuada globalização, multigeográfica e multicultural.

Estas mudanças trazem consideráveis desafios no campo da liderança operacional, principalmente se pensarmos que a maioria das chefias tem uma forte **competência técnica**, mas apresentam lacunas em

termos de *soft skills* e competências de gestão (ver página 20).

A crescente complexidade nos contextos produtivos requer que as lideranças operacionais tenham cada vez mais de pôr em prática aspetos que no passado estavam mais centrados nas hierarquias superiores, nomeadamente temas específicos inerentes à Gestão, Qualidade e Métodos, por exemplo, mas acima de tudo *soft skills* como a comunicação, resolução de problemas, inteligência emocional, agilidade, liderança, gestão e desenvolvimento de pessoas.

[Oferta Liderança Operacional](#)

# PREPARAR AS CHEFIAS PARA A NOVA FUNÇÃO

---

## CAPÍTULO 03



**89%** das Chefias Operacionais não tem preparação prévia para assumir a função

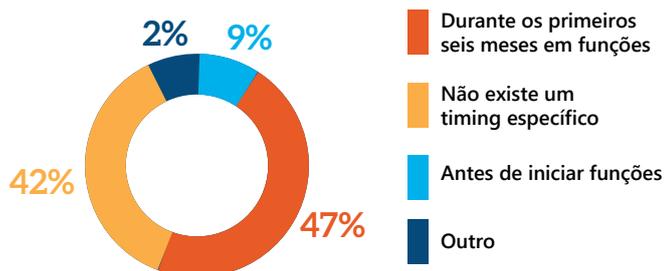
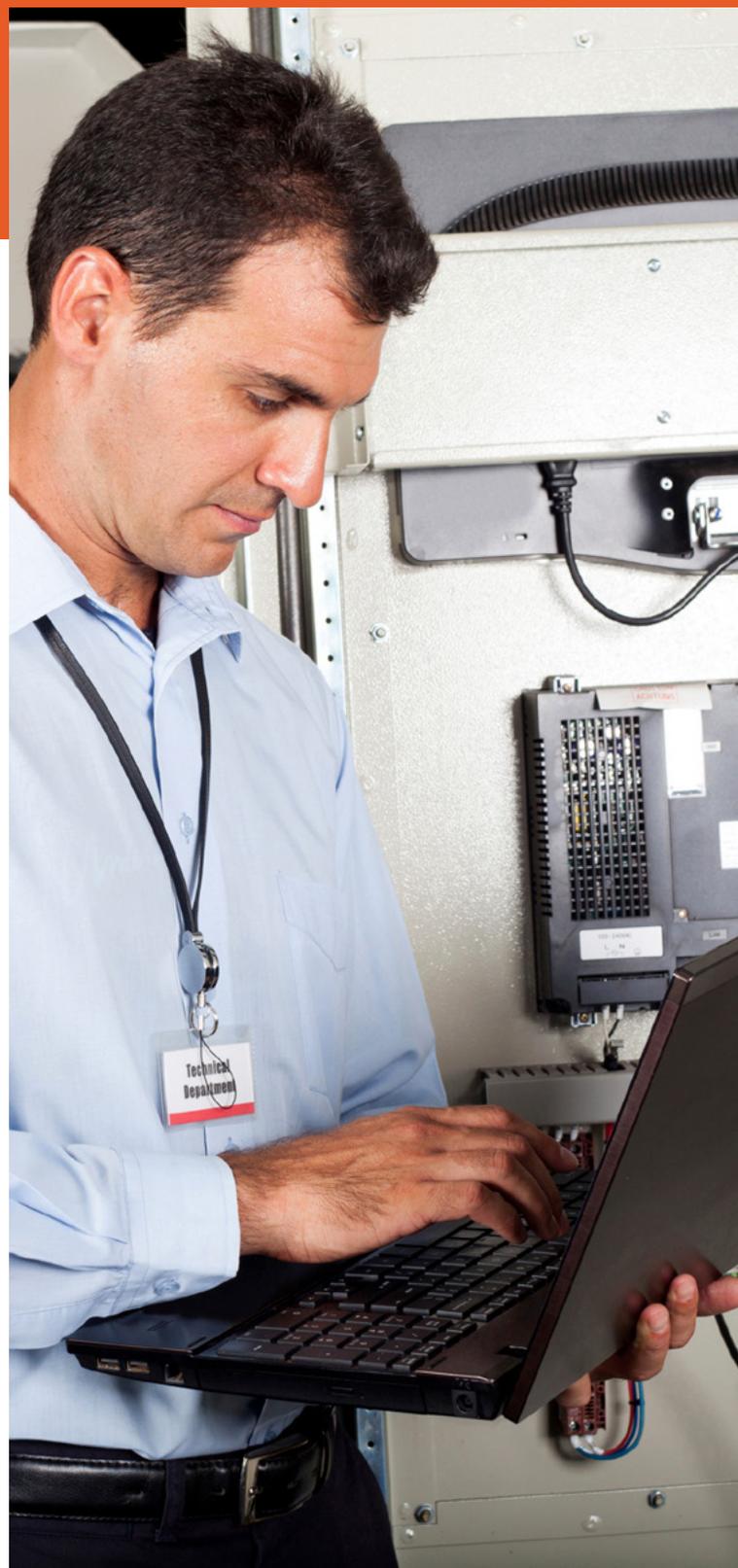


Gráfico 10 | Quando uma Chefia Operacional assume funções, como é preparada para o seu novo papel?

Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

Quando questionadas sobre a **forma e o timing de preparação** das Chefias Operacionais antes de assumirem o seu novo cargo de liderança, 47% das empresas revela que a preparação é feita nos primeiros seis meses em funções e 42% refere que não têm um **timing específico**. Apenas 9% das empresas prepara as suas chefias antes de iniciarem as suas funções. Este é um ponto crítico, se tivermos em linha de conta que a maioria das Chefias Operacionais são designadas com base no seu conhecimento técnico (ver gráfico 6), podemos concluir que a maioria assume funções sem uma preparação prévia para um cargo de liderança e gestão de pessoas.

Estes resultados levantam a questão sobre o que impede a preparação prévia dos profissionais para uma função de liderança operacional? E de que forma podem estes profissionais ser suportados para um eficaz desempenho da sua função?



# 22%

das empresas não dispõe de uma abordagem específica para a preparação das suas chefias



Gráfico 11 | Na sua organização, como capacitam as Chefias Operacionais para o desempenho de uma função de liderança e gestão de equipas?

Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas



A capacitação dos níveis de liderança operacional nas empresas representadas neste estudo assume diferentes formatos.

A **formação à medida** é a abordagem mais utilizada para a preparação das chefias, sendo que algumas empresas de maior dimensão têm os **seus próprios programas de Liderança Corporativos** e outras recorrem a **ferramentas de Coaching e Mentoria**. Uma percentagem significativa de empresas refere não dispor de uma abordagem específica para a preparação das Chefias Operacionais.



**50%** proporciona entre 17 a 35 horas anuais de formação às Chefias Operacionais

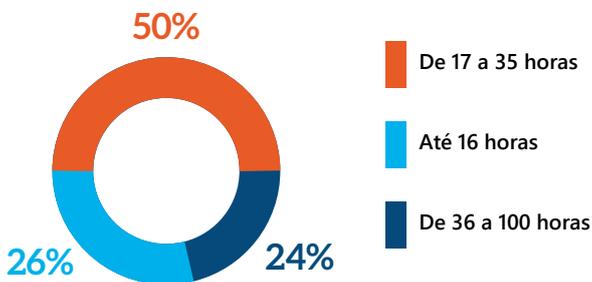


Gráfico 12 | Em média, quantas horas de formação por ano são proporcionadas às Chefias Operacionais na sua organização?

Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

Quando se coloca a questão relativa ao número de horas de formação por ano proporcionadas às Chefias Operacionais, 50% indicou de **17 a 35 horas anuais**. Todavia, 26% assumiu proporcionar apenas **até 16 horas de formação/ano**.

Estes dados são consonantes com as conclusões do [“Guia para Empresas: Como apostar na formação dos trabalhadores”](#) publicado pela Fundação José Neves, segundo o qual 50% empresas portuguesas valoriza e reconhece os benefícios da formação, mas apenas 16% promove efetivamente formação. O custo e tempo disponibilizado para formação são apontados como os principais obstáculos.

Quase **50%** das empresas não possui uma abordagem de alinhamento entre os diferentes níveis de liderança na organização



Gráfico 13 | Como é promovido o alinhamento entre os diferentes níveis de liderança (gestão de topo, gestão intermédia e Chefias Operacionais) na sua organização?

Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

A par de uma clara lacuna na preparação das novas chefias para os cargos de liderança operacional, 47% assume que **não dispõe de uma abordagem de alinhamento estruturada entre os diferentes níveis de gestão (gestão de topo, gestão intermédia e chefias operacionais)** que promova um alinhamento ao nível das práticas de liderança, gestão e coordenação.

É fundamental preparar os níveis hierárquicos operacionais para desenvolverem uma visão mais macro da sua área de intervenção e do negócio, promovendo, assim, o alinhamento com os restantes níveis hierárquicos da organização para que se consiga uma sólida convergência, desde a visão estratégica da empresa aos objetivos operacionais das equipas.

# 44%

das empresas apontam a **liderança e gestão de pessoas e a comunicação** como as principais famílias de competências a desenvolver nas Chefias Operacionais

Os dados recolhidos evidenciam claramente que as empresas participantes no presente estudo consideram que as suas Chefias Operacionais apresentam necessidades de desenvolvimento ao nível das *soft skills*.

Competências como a **liderança e gestão de pessoas, comunicação e relação interpessoal**, aliadas a conhecimentos sólidos ao nível da **gestão da operação e orientação para a qualidade e melhoria contínua**, constituem um conjunto de competências consideradas essenciais para o desenvolvimento das Chefias Operacionais.

Os resultados do presente gráfico são sustentados em parte pelas conclusões retiradas dos capítulos anteriores que retratam o nível de liderança operacional com acentuado desequilíbrio entre **competências técnicas** e **competências de liderança e de gestão de pessoas**, sendo as primeiras claramente mais valorizadas que as segundas, no momento de designação das chefias.



Gráfico 14 | De uma forma geral, quais são as principais famílias de competências a desenvolver nas Chefias Operacionais?

Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas





# Liderança e Gestão de equipas

aparecem destacadas como as competências que as Chefias Operacionais mais necessitam de consolidar



Gráfico 15 | Em termos das *soft skills*, que competências em concreto carecem de ser consolidadas ao nível das Chefias Operacionais?  
Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

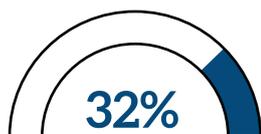
A **liderança e a gestão de equipas** aparecem destacadas como as competências que as Chefias Operacionais mais necessitam de desenvolver e consolidar.

Efetivamente, num mundo BANI<sup>1</sup> (Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible), os desafios colocados às lideranças são inúmeros, quer do ponto de vista de **gestão do negócio**, quer do ponto de vista de **gestão de pessoas e equipas**. Urge, portanto, criar condições de desenvolvimento e aprendizagem contínua e dotar estes profissionais com uma *toolbox* de ferramentas fundamentais para gerir os desafios diários da sua função ao nível da gestão de pessoas e de tarefas.

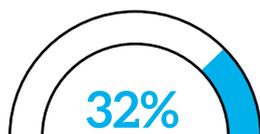
<sup>1</sup> O atual enquadramento económico e social levou a que a noção de mundo VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) deixe de ser suficiente para caracterizar o contexto em que vivemos. Surge assim a noção de BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible) - Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível

O desenvolvimento das Chefias Operacionais é feito maioritariamente com base na

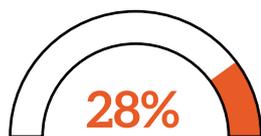
## Avaliação de Desempenho e por sugestão das próprias chefias



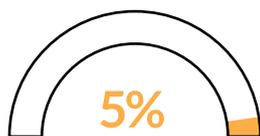
Identificação e sugestão pelas próprias chefias



Avaliação de desempenho



Feedback da chefia



Development Center

Outro 3%

Gráfico 16 | Como e quando são desenvolvidas as iniciativas de qualificação das Chefias Operacionais?

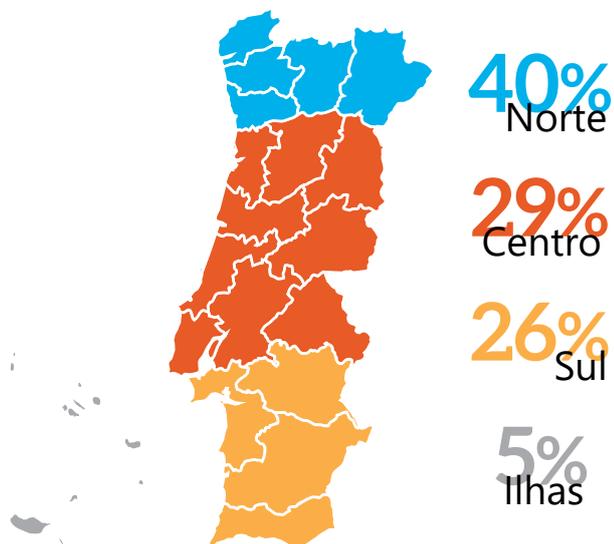
Fonte: Questionário ATEC: Retrato da Liderança Operacional nas Empresas Portuguesas

A **avaliação de desempenho** surge destacada, em paralelo com a identificação e sugestão das próprias chefias, ambas com 32% da amostra, como base para o desenvolvimento das Chefias Operacionais. Este dado espelha a crescente tendência das empresas em envolverem cada vez mais os seus colaboradores de forma ativa na identificação de competências a desenvolver.

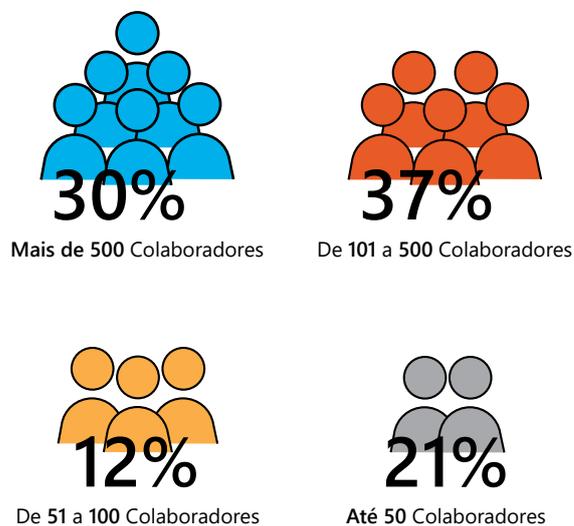


# CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

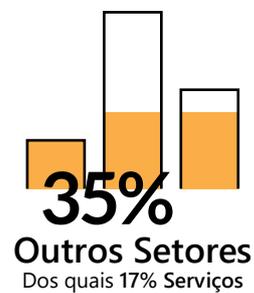
## LOCALIZAÇÃO



## DIMENSÃO



## SETOR



# CONCLUSÃO

## Da renovação geracional à gestão da diversidade

Os dados apresentados permitem-nos retratar a liderança operacional nas empresas com uma marcada prevalência de gerações mais velhas (Baby Boomer e Geração X), maioritariamente masculina e com um nível de escolaridade médio, em coexistência com gerações mais novas, na generalidade detentoras de mais qualificações académicas. Estas conclusões remetem-nos para duas questões essenciais: **renovação geracional e gestão da diversidade e inclusão**.

Efetivamente, a elevada faixa etária dos níveis de liderança operacional, alerta para a necessidade de passagem de testemunho das gerações que se estão a reformar da vida profissional para quem os irá suceder. Este passo pode constituir um problema nas organizações que não tenham definido um processo de desenvolvimento para as linhas sucessoras por forma a agilizar a passagem de conhecimento e a integração na função. A ausência de perfil de liderança operacional transversal a todos os setores da organização, pode igualmente constituir um problema ao nível da uniformização das práticas de gestão.

Adicionalmente, a coexistência de gerações distintas nas organizações, principalmente em contextos industriais, por natureza, mais complexos e exigentes, impacta fortemente na qualidade da interação entre as mesmas, podendo gerar instabilidade e resistência nas equipas. Esta realidade requer uma abordagem específica ao nível da liderança e da gestão das equipas, que passa por compreender as diferenças entre gerações, alinhar expectativas em termos motivacionais e de progressão



de carreira, respeitar estilos de trabalho específico e potenciar as mais-valias de cada geração, lançando, assim, as bases para um ambiente de trabalho profícuo.

A ATEC tem vindo a trabalhar com as empresas ao nível da preparação para a gestão da diversidade com ações motivacionais e de sensibilização geracional para todos os níveis de liderança, através de formatos pedagógicos inovadores, fora do convencional, que aliam momentos de informação, de workshop e de teambuildings, como por exemplo, Escape Rooms desenhadas à medida dos objetivos específicos a alcançar.

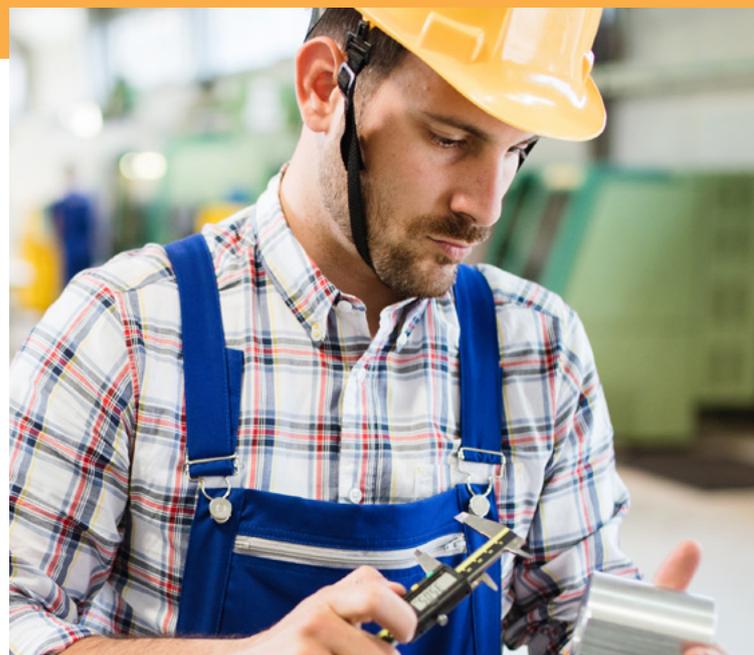
Adicionalmente, para abordar as questões da renovação geracional, a ATEC tem criado programas de preparação de novas Chefias Operacionais, cuja abordagem vai desde a criação do perfil de competências, à identificação dos colaboradores com potencial e a aferição das suas competências, culminando no desenho de programas de desenvolvimento à medida que contemplam várias temáticas nucleares para a liderança de equipas no contexto organizacional existente.

## Um bom técnico será um bom líder?

No que concerne à identificação e designação de chefias, os dados recolhidos apontam para um panorama global de chefias intermédias designadas na maioria por recomendação da sua chefia direta com base, sobretudo, no seu conhecimento técnico. Esta conclusão remete-nos para o famoso Princípio de Peter que afirma que “**Na hierarquia, todo funcionário tende a subir ao seu nível de incompetência**”, ou seja, um profissional visto como competente no exercício da sua função será potencialmente promovido para um cargo que lhe irá exigir habilidades diferentes. Se a pessoa promovida não tiver as habilidades necessárias para a nova função, ela será incompetente no novo nível, o que poderá levantar sérias questões de desempenho e satisfação pessoal e da equipa.

Coloca-se aqui a questão de como **minimizar o Princípio de Peter no processo de escolha das chefias, ou seja, como se assegura que a nova chefia tem as competências técnicas e de liderança necessárias para a nova função?**

A ferramenta de **Assessment** constitui um mecanismo robusto e abrangente que permite às organizações identificar de forma imparcial os profissionais com características adequadas à função de liderança e gestão de equipas, salvaguardando o equilíbrio entre conhecimento técnico e características de liderança e gestão. Esta ferramenta permite ainda avaliar necessidades de novas competências antes de assumir a nova função, gerando planos de desenvolvimento estratégicos e estruturados ao invés de planos reativos.



A solução de Assessment desenvolvido pela ATEC permite identificar lacunas na formação e proficiência dos profissionais e aferir as necessidades de qualificação ou requalificação ao nível das suas funções, de liderança ou outras. A par da ferramenta Assessment Center, a ATEC desenvolve a ferramenta de **Assessment Técnico**, a qual permite mapear de forma isenta e transparente as competências técnicas e suportar a tomada de decisão no âmbito do desenvolvimento de carreira dos colaboradores.

Estas ferramentas permitem fazer uma radiografia do perfil atual dos colaboradores, ao nível das *soft skills* (Assessment Center) e das *hard skills* (Assessment Técnico) tendo como *output* programas de desenvolvimento com abordagens integradas ao nível funcional (competências específicas da função), organizacional (adequação à estratégia da empresa) e pessoal (competências individuais).

[Assessment Técnico](#)

## A competência de liderança é algo inato ou podemos aprender a ser líderes?

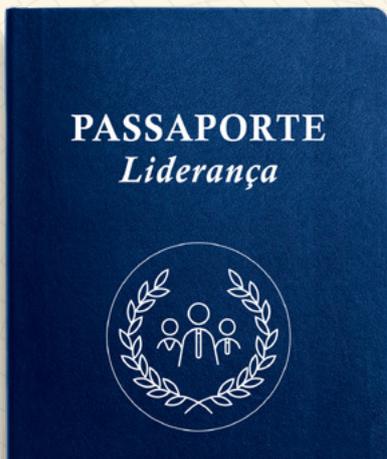
Quando se coloca a questão da preparação das novas chefias para a função de liderança, os resultados apresentam um panorama em que 89% das novas chefias **não têm preparação prévia**, 22% das empresas **não dispõem de uma abordagem específica para preparar estes profissionais** e quase 50% **não possui procedimentos para alinhamento estratégico entre os diferentes níveis de liderança na organização**.

Ora, se recordarmos que a maioria das chefias é designada pela sua forte **competência técnica** em detrimento de um equilíbrio entre *hard e soft skills*, é seguro afirmar que a maioria necessita de adquirir competências de liderança e de gestão de pessoas. Esta afirmação é corroborada no presente estudo que demonstra que um vasto número de empresas reconhece a necessidade de desenvolver as suas chefias com estas *soft skills*.

A liderança assenta num amplo leque de outras competências, onde podemos incluir a assertividade, o autoconhecimento, a inteligência emocional, a capacidade de perceber o seu contexto e as suas possibilidades, conhecimento e confiança no potencial das equipas e no valor individual de cada um, vontade de potenciar a diversidade, promover a capacidade das equipas para acompanhar a mudança e perspetivar o futuro desenvolvendo hoje, nas suas equipas e em si, as competências que serão fundamentais amanhã.



**A liderança aprende-se?** Os percursos formativos e a valorização da aprendizagem contínua, são essenciais para a aquisição de determinadas competências e para o desenvolvimento de outras que até podem ser inatas ao indivíduo, mas nunca foram exploradas ou potenciadas. Competências como a comunicação e assertividade, gestão de conflitos, resolução de problemas, orientação para os objetivos e gestão de equipas, ajustadas a perfis de liderança (operacional) são cruciais para o desenvolvimento das chefias.



Outro dado a ter em conta, aponta para um reduzido número de horas de formação por ano proporcionado aos colaboradores com posições de chefias operacionais nas empresas inquiridas.

Segundo o [“Guia para as Empresas: Como apostar na formação dos seus colaboradores?”](#) elaborado pela Fundação José Neves, as empresas relacionam o reduzido investimento em formação com a falta de tempo, ou seja, dificuldade em equilibrar as horas despendidas em formação com perdas imediatas de produção. Esta realidade assume maior contorno em áreas ligadas à produção e manutenção, áreas que habitualmente concentram um maior número de Chefias Operacionais.

É do conhecimento global que em qualquer organização, a liderança de pessoas e das equipas impacta de forma crucial no desempenho e resultados conseguidos de uma forma geral, pelo que, há que garantir Chefias Operacionais capazes e alinhadas transversalmente com as restantes linhas hierárquicas e objetivos estratégicos da organização.

A pensar no desenvolvimento das Chefias Operacionais, a ATEC tem vindo a trabalhar com as empresas na preparação das suas novas chefias com uma abordagem transversal através da criação de um “passaporte” de competências que passa pelo desenvolvimento e nivelamento de conhecimento e competências inerentes ao perfil de uma Chefia Operacional.



O programa Passaporte Liderança® assenta em **3 blocos**, distintos, mas complementares, que trabalham as temáticas e competências basilares para o desempenho do papel de gestão de pessoas num contexto de produção:

**Bloco 1** - Fundamentos de Liderança e Gestão de Equipas

**Bloco 2** - Liderar e Gerir Equipas em Contexto Industrial

**Bloco 3** - Gerir Equipas de Produção

# OS NOSSOS PROGRAMAS

Diversidade  
e inclusão

**DIVERSITY**  
**@WORK**

Diagnóstico  
de Competências

**ASSESSMENTS**  
**(TÉCNICO, SELEÇÃO E**  
**DESENVOLVIMENTO)**

Preparação e  
desenvolvimento de  
Chefias Operacionais

**PASSAPORTE**  
**LIDERANÇA®**

Upskilling e  
Reskilling

**REINVENTING**  
**PEOPLE**

Acompanhamento  
e formação on-job

**TUTORIA**

Liderança na  
era digital

**LIDERANÇA**  
**OPERACIONAL**

**PALMELA**

t. 212 107 300 | [info@atec.pt](mailto:info@atec.pt)

Edifício ATEC - Parque Industrial da Volkswagen  
Autoeuropa - 2950-557 - Quinta do Anjo

**MATOSINHOS**

t. 220 400 500 | [infoporto@atec.pt](mailto:infoporto@atec.pt)

Edifício Siemens - Avenida Mário Brito (EN 107)  
nº3570 - Freixieiro - 4455-491 - Perafita

