



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**Modelo de Competências Organizacionais de
Pessoal Não Docente da Universidade de Évora –
Um Estudo de Caso**

Suzete Isabel Ramos Rico

Orientação: Prof^a Doutora Carla Santarém Semedo

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações

Dissertação

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia

Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

**Modelo de Competências Organizacionais de Pessoal Não Docente da
Universidade de Évora – Um Estudo de Caso**

Suzete Isabel Ramos Rico

Orientadora:

Prof^a Doutora Carla Santarém Semedo

Évora, 2016

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer a oportunidade que me foi dada, de integrar uma equipa, que acreditou e confiou em mim, dando-me a possibilidade de trabalhar e enriquecer o meu conhecimento na área que escolhi de formação.

Agradeço ao Prof. Doutor Paulo Silva pela sua acessibilidade e aceitação de uma mestranda na equipa.

Agradeço à Dra. Cláudia Zacarias pela oportunidade de estágio, trabalho conjunto e confiança.

Agradeço à Prof^a Doutora Mara Correia pelo apoio, confiança, orientação, incentivo e preparação.

Agradeço à Prof^a Doutora Carla Semedo, pela companhia, compreensão, tolerância, incentivo e orientação.

Agradeço à Prof^a Doutora Fátima Jorge, à Dra. Madalena Barros e ao João Marques, pelo trabalho em equipa, e pela confiança depositados.

Agradeço aos entrevistados pela sua compreensão e acessibilidade nas entrevistas. Agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para este trabalho e me ajudaram a realiza-lo e a desenvolve-lo.

Agradeço à minha família, pelas horas dedicadas ao estudo, à investigação, ao trabalho, e pelos momentos que muitas vezes em família, foram substituídos pelo trabalho.

Agradeço em especial aos meus pais, que sempre confiaram em mim, que me transmitiram valores e que estiveram sempre a meu lado, nos momentos bons e menos bons.

Agradeço ao meu marido, pelo amor, pelo apoio, pela força e confiança, fazendo-me acreditar e não desistir, sendo o meu pilar.

Agradeço à minha filha, tão pequena, mas tão inspiradora, que me ilumina e me reforça a cada dia que passa, com a sua energia e a sua luz, preenchendo-me, enriquecendo-me, estruturando-me, sempre na perspectiva do equilíbrio, da motivação e do acreditar nos projetos que tenho em mãos.

Agradeço ao meu irmão, por tudo.... Pela relação que fortalece, pelo amor incondicional que se torna cada vez mais forte, por me mostrar através da vida, que não devemos desistir dos sonhos e devemos sempre acreditar naquilo que somos e lutar, lutar pela serenidade, pela plenitude do ser, pela realização pessoal e pelo amor

incondicional, que nos fortalece e equilibra a cada abraço, a cada palavra de carinho, a cada olhar.

Agradeço a todos os colegas de trabalho, aos amigos, aos conhecidos, a todos que acompanharam sempre o meu percurso, e que mesmo sem saberem, contribuíam para me motivar e para continuar.

Agradeço à Universidade de Évora, pela oportunidade de estudo de caso, pelas experiências, pelas relações, pelo trabalho, pelo enriquecimento e pelo crescimento.

Modelo de Competências Organizacionais de Pessoal Não Docente da Universidade de Évora – Um Estudo de Caso

Resumo

Nesta dissertação de mestrado, na forma de estudo de caso, procedeu-se ao levantamento das competências organizacionais de todos os serviços e estruturas da Universidade de Évora, usando o método de *focus group* e entrevistas semiestruturadas. Teve por base teórica o Modelo das oito competências de Dave Bartram (2011), e o Modelo das nove competências associadas à gestão da qualidade de Escrig-Tena e Bou-Llusar (2005). Das 38 entrevistas individuais realizadas a chefias de topo, emanou um modelo de cinco competências organizacionais (comprometimento, trabalho em equipa, eficiência, eficácia e formação e conhecimento) específico da Universidade de Évora. Foi ainda descrita a visão de futuro da organização por parte dos entrevistados, numa organização dedicada ao Ensino, mas com a pretensão de se expandir noutras áreas de destaque.

Palavras-chave: *Focus group*, entrevistas semiestruturadas, competências organizacionais, modelo de competências, Universidade de Évora.

Organizational Skills Model of Non-teaching Staff of the University of Évora - A Case Study

Abstract

In this dissertation, in the form of case study, we proceeded to survey the organizational skills of all services and structures of the University of Évora, using the method of focus groups and semi-structured interviews. We had as theoretical basis Dave Bartram's model of the eight skills (2011), and the Escrig-Tena and Bou-Llusar's Model of the nine skills associated with quality management (2005). Of the 38 individual interviews with top management, a model of five organizational skills emanated (commitment, teamwork, efficiency, effectiveness and training and knowledge), specific to the University of Évora. It was also described the future vision of the organization by the respondents, an organization dedicated to education, but with the intention to expand in other areas of emphasis.

Keywords: focus groups, semi-structured interviews, organizational skills, competencies model, University of Évora.

Índice

INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1. <i>Competências</i>	5
1.1.1. <i>Competências pessoais, interpessoais e instrumentais</i>	7
1.1.2- <i>Competências individuais vs. competências organizacionais</i> .	7
1.2. <i>Modelos de Competências</i>	8
1.2.1. <i>Modelo proposto por McClelland (1974)</i>	9
1.2.2. <i>Modelo de Competências proposto por Roe (1999)</i>	9
1.2.3. <i>Modelo de Oito Competências de Dave Bartram: Um modelo genérico para o estudo do desempenho profissional</i>	10
1.2.4.- <i>Modelo de avaliação de competências organizacionais associadas à gestão da qualidade (Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005)</i>	13
1.3. <i>As competências na Administração Pública</i>	21
ESTUDO EMPIRICO	33
CAPÍTULO II - MÉTODO	33
2.1. <i>Participantes</i>	34
2.2. <i>Instrumentos</i>	38
2.3. <i>Procedimento</i>	43
2.3.1. <i>Aplicação do instrumento da colheita de dados</i>	43
2.3.2. <i>Procedimentos formais e éticos</i>	46
CAPITULO III – RESULTADOS	49
3.1. <i>Apresentação do sistema de categorias</i>	49
3.1.1. <i>Caracterização da amostra</i>	50
3.1.2 <i>Apresentação dos resultados das entrevistas por questão</i>	50
CAPITULO IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	93
Anexo I - <i>Competências SIADAP por categoria profissional</i>	93
Anexo II - <i>Documento de preparação e enquadramento dos temas abordados nas entrevistas – Missão, Atribuições, Competências e Alinhamento</i>	107
Anexo III - <i>Guião de entrevista individual semiestruturada com informação sobre a realização de dissertação de mestrado, da mestranda em Psicologia,</i>	

ramo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, e membro da equipa, Suzete Rico	110
Anexo IV – Minuta de ficha de trabalho	112
Anexo V - Relatório I do projeto, relativo ao processo das entrevistas individuais semiestruturadas.....	113

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelo de oito competências propostas por Dave Bartram (Adaptado de Bartram, 2011)	12
Tabela 2 - Itens de medição das nove competências associadas à gestão da qualidade (adaptado de Escrig-Tena & Bou-Llusar, 2005).....	17
Tabela 3 - Competências Gerais SIADAP.....	22
Tabela 4 - Competências Pessoais.....	51
Tabela 5 - Competências Técnicas	53
Tabela 6 - Alinhamento e não alinhamento de equipas	53
Tabela 7- Visão de Futuro de Mapeamento de Competências	60
Tabela 8 - Competências Pessoais	71
Tabela 9 - Competências Interpessoais	71
Tabela 10 - Competências Instrumentais	72
Tabela 11- Modelo de Competências da Universidade de Évora	73
Tabela 12 - Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011) - Comprometimento	75
Tabela 13 - Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011) - Trabalho em equipa	76
Tabela 14 - Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011) – Eficiência	76
Tabela 15 - Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011) – Eficácia	77
Tabela 16 - Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011) - Formação e Conhecimento	78
Tabela 17 - Modelo de Competências da Universidade de Évora vs Competências Gerais SIADAP	80
Tabela 18 - Visão de Futuro da Universidade de Évora	81
Tabela 19- Visão de Futuro da Universidade de Évora vs Modelo das nove competências de Escrig-Tena e Bou-Llusar (2005)	82

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo de Competências proposto por Roe (1999)	10
Figura 2 - Relação de comportamentos individuais (adaptado de Bartram, 2011)	11
Figura 3 - Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011)	74

Introdução

É cada vez mais recorrente falar-se em competitividade na área das organizações, verificando-se um crescimento da concorrência em todos os setores, incluindo o do ensino superior.

Nas últimas décadas o ensino superior tem-se desenvolvido bastante, originando competição entre instituições da mesma área (Mainardes et al., 2010). As instituições de ensino superior pretendem cada vez mais diminuir custos e aumentar a qualidade de ensino e a sustentabilidade económica, social e financeira, numa realidade mais competitiva, de orçamentos e receitas reduzidas, levando-as a socorrerem-se dos recursos internos disponíveis, para que a sua diferenciação no mercado se faça notar (Herzog, 1999 in Dall'Agnol, 2004, p.12). As universidades diferenciam-se das outras organizações pelas suas especificidades, nomeadamente na sua área de negócio, assim como pela sua história e cultura, caminhando na obtenção da excelência na produção científica e intelectual (Dall'Agnol, 2004).

Considerando-se que a oferta formativa das universidades é cada vez mais importante na escolha da instituição de ensino para os jovens, e tendo em conta as restrições orçamentais a que as instituições públicas estão sujeitas ultimamente, com cortes na contratação de recursos humanos e redução nas verbas atribuídas, nasce a necessidade, cada vez mais premente, de recorrer a reforços internos para que se possam, apesar dos tempos de crise, destacar no mercado, cada vez mais competitivo, oferecendo serviços e produtos de excelência, passando pelo cumprimento de objetivos, cumprimento da missão e caminhando a passos largos para outros caminhos que abram as portas da organização a mais procura por parte dos jovens estudantes, e que ao mesmo tempo, se possa criar um ambiente organizacional de qualidade, com trabalhadores motivados e envolvidos com o propósito da sua existência.

A gestão de competências deve estar em sintonia com a estratégia organizacional, considerando a sua missão, visão de futuro e objetivos (Brandão & Guimarães, 2001), preparando as organizações para mudanças futuras, fortalecendo o conhecimento e a competitividade das pessoas, alinhando os interesses dos indivíduos aos da organização (Almeida, 2007). North e Reinhardt (2003) consideram a possibilidade de sincronizar objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização, num modelo integrado de gestão por competências, destacando a importância de os indivíduos perceberem como as suas ações se identificam com os objetivos da organização. A gestão de recursos humanos pretende agregar valor para a organização e para as pessoas que dela fazem parte, incorporando a noção de

competência às políticas e práticas organizacionais de gestão de pessoas. Política, entendida como “*princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas na sua relação com a organização*” e prática, definida como “*os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo*” (Dutra, 2002, p. 17, cit por Dall’agnol, 2004, p. 41).

Este estudo foi realizado na Universidade de Évora, com sede no Largo dos Colegiais da mesma cidade. A Universidade é conhecida pela sua expansão pela cidade, estando os seus serviços e unidades orgânicas dispersos pelos vários edifícios afetos. A Universidade de Évora tem ainda um Pólo na Herdade da Mitra (Nossa Senhora da Tourega), Estremoz, Monsaraz e Sines.

A Universidade de Évora proporciona condições para o exercício da liberdade de criação científica, artística e tecnológica e de expressão cultural, assegura a pluralidade e a livre expressão de orientações e opiniões e promove a participação e garante a representatividade de todos os corpos universitários na vida académica comum, instalando e desenvolvendo métodos democráticos de gestão.

Este estudo de caso surge na sequência da participação da investigadora no projeto de análise de competências do pessoal não docente da Universidade de Évora, projeto este decorrente de solicitação superior da Reitoria. O projeto envolveu uma equipa constituída por pessoal docente e não docente, nomeadamente, Prof. Doutor Paulo Silva, na qualidade de coordenador do grupo de trabalho e afeto ao Departamento de Gestão, Prof^a Doutora Fátima Jorge, também do Departamento de Gestão, Prof^a Doutora Carla Semedo, do Departamento de Psicologia, Dra. Cláudia Zacarias, Chefe da Divisão de Recursos Humanos, Dra. Madalena Barros, representante dos Serviços de Informática, com a colaboração direta do estagiário João Marques, licenciado em Gestão e da mestranda em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Suzete Rico (Despacho 92/2013). A missão principal deste projeto prendeu-se com a definição do modelo que permitirá tipificar as competências das diferentes estruturas, assim como a tentativa de descrever a cadeia de valor da instituição.

Considerando o contexto deste projeto, acredita-se que este estudo de caso possa de alguma forma enriquecer o projeto e a organização, permitindo uma reflexão sobre o tipo de competências pessoais e organizacionais existentes e pretendidas pela própria, para o alcance da excelência e do seu destaque no mercado. Pretende-se desta forma, proceder ao levantamento das competências organizacionais de todos os serviços e estruturas da Universidade de Évora, usando o método de *focus group* e entrevistas semiestruturadas. São objetivos específicos deste estudo:

- Perceber como a noção de competência é operacionalizada pelos entrevistados;
- Identificar as competências organizacionais presentes na Universidade de Évora, mediante a perceção dos entrevistados;
- Identificar as competências organizacionais pretendidas pelos entrevistados, para o alcance da missão da Universidade de Évora;
- Identificar as competências enumeradas com modelos teóricos já existentes.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

A fundamentação teórica deste trabalho debruça-se sobre o conceito de competência e as suas categorizações, bem como sobre os modelos teóricos existentes na literatura considerados adequados a este estudo de caso.

1.1. Competências

O desempenho de uma atividade ou tarefa com sucesso, acrescido do domínio e conhecimento de determinado saber que enfatiza o indivíduo, pode definir competência de uma forma genérica, a qual, de acordo com Boyatzis (1982), pode ainda considerar-se como uma capacidade para revelar uma sequência de comportamentos funcionais, relacionados com um determinado objetivo aplicável a várias situações. A competência deverá integrar um grupo de comportamentos fiáveis e lógicos, que sejam observáveis e que estejam relacionados com o sucesso no desempenho do trabalho (Neves et al., 2006, p. 13). Fleury e Fleury (2001) definem competência como uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seguindo a visão de Metcalfe (2012), competências são ações, genéricas ou específicas, que um indivíduo precisa ser capaz de levar a cabo para preencher as exigências do seu papel. As competências são ainda vistas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, como o *input* para o desempenho superior (Parry, 1996; Fernandes 2006). Alguns autores apontam também para a necessidade das competências serem alinhadas às necessidades das posições existentes na organização (Fleury & Fleury, 2001), sendo entendidas como o *output*, enfatizando-se os resultados para a organização (Parry, 1996; Fernandes 2006), passando por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que implicam entrega (Dutra, 2001; Fernandes, 2006). Segundo Wood *et al.* (2004) pode-se considerar que a competência está relacionada com a melhoria do desempenho organizacional e do grupo, estando também relacionada com o trabalho, associada a atividades principais e não com atividades de suporte, objetivando melhor o desempenho, podendo ainda ser medida segundo padrões pré-definidos (Vieira & Filenga, 2010).

Para McClelland (1974), competência define-se como um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais, que mobilizam conhecimento técnico e que proporcionam que o indivíduo aja de acordo com a orientação estratégica da organização (Morais, 2009).

De acordo com Mário Ceitil (2006), competências podem ainda ser designadas como “modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num contexto” (Ceitil, 2006, p. 41).

Ao considerarmos a competência como uma modalidade estruturada de ação, verificamos comportamentos específicos, evidenciados pelas pessoas, de forma regular e constante, no exercício da sua atividade profissional. Perante esta perspetiva, podemos considerar competências como *outputs* de desempenho, pois estas levam-nos a resultados, são suscetíveis de observar, permitem rotinas e sustentam a *performance* profissional dos seus detentores (Ceitil, 2006).

Ao analisarmos competência como requerida, verificamos que perante esta perspetiva, a competência é analisada não de uma forma universal, mas de uma forma específica e adequada a determinado contexto profissional, pretende-se com isto, que a pessoa detenha determinada competência, que se ajuste a determinado contexto, para cumprimento de determinada missão ou desempenho de determinado papel profissional, numa determinada organização. Face a este ponto de vista, a competência requerida pode ainda ser considerada como transversal ou específica. A competência requerida transversal, é aquela que se considera como mais abrangente, que se possa adaptar a mais do que um contexto, como por exemplo, trabalho em equipa, comunicação, etc. Já a competência requerida específica, se torna mais restrita. Tal como o nome indica, é uma competência que se adequa a um determinado contexto, mais específico e fechado, muitas vezes associada a competências de índole mais técnica e especializada, como por exemplo, destreza em elaboração de relatórios, preparação de reuniões, etc. (Ceitil, 2006).

Ao ser uma competência exercida, depreende-se que a mesma implica ação na sua execução e, por sua vez, executa-se também pela ação. Posto isto, competência exercida implica operacionalização através da observação, considerando indicadores dessa mesma ação, como comportamentos concretos, observáveis, no desempenho de determinado papel profissional da pessoa, sejam eles atuais ou futuros (Ceitil, 2006).

Competência validada, remete para *performance* profissional, podendo-se através da operacionalização da mesma, alcançar determinados objetivos, relacionados com o cumprimento da missão de determinada organização (Ceitil, 2006).

Posto isto, podemos verificar que gestão de competências e o seu desenvolvimento, permite que as organizações definam modelos de competências, que as pessoas que nelas trabalham, devem possuir e atualizar, de modo a melhorar a

performance organizacional, devidamente alinhada com a estratégia definida, assim como, permite também, avaliar os resultados das pessoas e perceber a atualização e melhoria da sua *performance* individual (Ceitil, 2006).

Esta temática tem sido interesse de discussão acadêmica e organizacional, a partir da década de 80, observando-se duas instâncias de compreensão: a nível das pessoas - competência dos indivíduos - e a nível das organizações - competências das organizações (Vieira & Filenga, 2010).

1.1.1. Competências pessoais, interpessoais e instrumentais

Um indivíduo possui determinadas competências, a nível genérico e de foro pessoal e interpessoal, mas além disso, deverá também possuir conhecimentos técnicos especializados, dominando situações mais específicas, identificadas como competências instrumentais. Segundo alguns autores, os traços de personalidade revelarão competências comportamentais do sujeito, sendo estas de difícil alteração (Fiedler et al., 1971 in Neves et al., 2006). De acordo com Neves et al. (2006), “as competências dividem-se em três categorias, ou seja, quando o indivíduo desempenha um papel determinante no seu funcionamento e aplicação, recorre a **competências pessoais**, quando esse papel inclui também outro indivíduo ou um grupo, estamos perante **competências interpessoais**, e quando a competência em análise é decisiva numa determinada situação em concreto, exigindo um determinado saber específico, avaliamos **competências instrumentais**” (Neves et al., 2006, p. 15-17).

1.1.2. Competências individuais vs competências organizacionais

Fleury e Fleury (2001) reforçam a ideia da relação entre competência e ação quando propõem a associação do conceito de competência individual ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer, assumir responsabilidades e visão estratégica. Para Mueller (1996), as competências individuais devem ser trabalhadas pela organização, visto que estas são a base para as competências organizacionais, assumindo que o objetivo dos modelos de gestão por competências será o desenvolvimento das competências pessoais, aumentando o reservatório de competências organizacionais (Vieira & Filenga, 2010).

Segundo Prahalad e Hamel (1990) devem-se considerar três critérios para a construção de uma competência organizacional, nomeadamente, contribuir para que seja agregado valor ao produto ou serviço fornecido ao cliente, representar um nível de diferenciação para a organização e prorrogar a vantagem competitiva da organização

por não ser imitável muito rapidamente. Fernandes (2006) propõe ainda a análise de aspetos relacionados com a importância dos processos da organização, das formas de competir, etc. (Vieira & Filenga, 2010).

Spencer e Spencer (1993) estabelecem uma relação causal entre competências e desempenho, em que os resultados provêm da ação que foi causada por uma intenção, em que a intenção reflete características pessoais, tais como, motivação, traços pessoais, autoconceito e conhecimento, a ação provém do comportamento do indivíduo, da sua perícia e o resultado espelha o desempenho do indivíduo na organização (Ministério das Finanças e da Administração Pública – Direção Geral da Administração Pública, 2006).

Pode-se considerar entretanto, que competências individuais e organizacionais se influenciam mutuamente, visto que o indivíduo oferece a sua aprendizagem e conhecimento, de modo a preparar a organização para novos desafios e esta, por sua vez, prepara o indivíduo para novas situações dentro e fora da organização (Dutra, 2008), o que reforça a conceção da competência organizacional se construir a partir de recursos, agregando valor económico à organização e valor social ao indivíduo, conforme a definição de Fleury e Fleury (2001).

1.2. Modelos de competências

North e Reinhardt (2003) consideram a possibilidade de sincronizar objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização, num modelo integrado de gestão por competências, destacando a importância de os indivíduos perceberem como as suas ações se identificam com os objetivos da organização. Este alinhamento considera a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, troca de informação, oportunidade de compromisso e melhor desempenho, utilizando competências descritas e operacionalizadas através de uma *linguagem comportamental*, tornando fácil e clara a utilização das mesmas palavras e significados. Este modelo pressupõe que os indivíduos controlem, adaptem e desenvolvam as suas competências individuais, descritas nas respostas a esta questão como a necessidade de uma melhoria contínua por parte dos trabalhadores e também das chefias, enquanto que a organização controla, adapta e desenvolve as suas competências nucleares, tornando-se inimitável, ao mesmo tempo que desenvolve vantagem competitiva (North & Reinhardt, 2003). Enquanto as *“análises de funções feitas com metodologias mais tradicionais descrevem os atributos pessoais necessários para o desempenho de uma função, na gestão por competências são identificados também os modos concretos de como essa função deve ser desempenhada, ou seja, as ações específicas que as*

peças devem realizar, para desempenharem as funções de acordo com as necessidades e os objetivos da empresa” (Ceitil, 2004 cit. por Ministério das Finanças e da Administração Pública – Direção Geral da Administração Pública, 2006)

1.2.1. Modelo proposto por McClelland (1974)

Para McClelland (1974), quando abordamos o tema competência, referimo-nos a atributos considerados necessários para o desempenho de determinada tarefa. Perante o modelo deste autor, uma competência agrega características mencionadas na literatura, tais como KSAO – Knowledge, Skills, Aptitudes and Others, ou seja:

K – Knowledge (conhecimento): fundamento para o desenvolvimento de competências e aptidões; conjunto de informação organizada, factos, regras e procedimentos;

S - Skill (competência): capacidade para desempenhar determinada tarefa de forma eficaz, poderá incluir fatores ligados à psicomotricidade, movimentos corporais, etc.;

A – Aptitude (aptidão): capacidade para desempenho de determinada atividade, estando associada a conhecimentos de base;

O – Others (outros): outros aspetos relevantes ao bom desempenho da função, tais como, aspetos relacionados com a personalidade ou com a motivação (Morais, 2009).

1.2.2. Modelo de competências proposto por Roe (1999)

De acordo com Roe (2002), competências podem ser definidas como algo aprendido que proporciona um desempenho adequado de uma tarefa, dever ou papel, abrangendo conhecimentos, habilidades, valores pessoais e atitudes, bem como a construção de conhecimentos e outras habilidades, também adquiridas através da experiência profissional e do aprender fazendo.

Se considerarmos o modelo de competências proposto por Roe (1999), podemos definir níveis mais altos ou mais baixos de competências, sendo as de nível superior aquelas que correspondem a funções e tarefas de trabalho distintas, de acordo

com a profissão desempenhada, e as de nível inferior aquelas que se prendem com atividades relacionadas com parte das obrigações profissionais do indivíduo.

As competências profissionais ou primárias permitem uma prestação de serviços de uma maneira aceitável. Competências básicas estão associadas à comunicação oral e escrita, ao uso de tecnologias e trabalhar com números (Bartram & Roe, 2005).

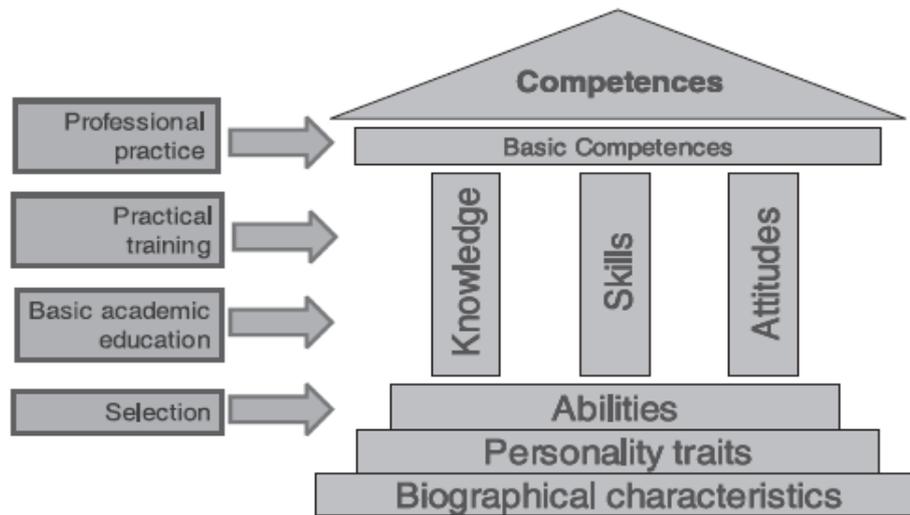


Figura 1 - Modelo de Competências proposto por Roe (1999)

1.2.3. Modelo de oito competências de Dave Bartram: um modelo genérico para o estudo do desempenho profissional

Para Bartram (2011, cit. in Morais, 2009, p. 40) a competência é definida como um *"reportório comportamental que melhora (ou piora) a qualidade de uma pessoa no exercício de determinada função num determinado contexto organizacional"*. Associamos assim competência a comportamentos de apoio ao alcance dos objetivos organizacionais. Bartram (2011) foca-se no comportamento e não nos resultados ou consequências desse mesmo comportamento, ou em atributos pessoais que não têm expressão comportamental no ambiente de trabalho do indivíduo.

Quando se analisa uma competência é preciso compreender o seu potencial, que deriva da disposição e realização pessoal; os seus requisitos ou exigências, que podem ser facilitadores ou barreiras para um desempenho eficaz, podendo ainda ser incentivados por superiores hierárquicos ou pelas normas e valores organizacionais; e

os seus resultados, que derivam do comportamento, que normalmente são avaliados através das revisões e avaliações de desempenho (Bartram, 2011).

A competência refere-se a um descritivo funcional baseado nas características intrínsecas ao posto de trabalho, é um conjunto de aspetos de índole pessoal, características que as pessoas devem ter para poderem assumir um desempenho bem sucedido da função e exigências de trabalho, implicando uma interação com o contexto organizacional. Relaciona-se com o desempenho, resultados, envolve descrição de tarefas, funções e objetivos.

Fatores situacionais fornecem o contexto para o alcance dos resultados pretendidos pela organização. Os comportamentos, por vezes, são influenciados por decisões sobre critérios de sucesso, uma vez que existe um incentivo para o alcance de determinados resultados. Nesta sequência, há que analisar competências e perceber se os trabalhadores possuem as competências necessárias ou se há efetivamente necessidade de desenvolvê-las. A avaliação de competências fornece informação referente ao potencial para o desempenho de determinado comportamento, necessário para os resultados pretendidos. Sob esta perspetiva, comportamentos individuais relacionam-se para o grupo e para os objetivos da organização, tal como ilustrado na Figura 2 (Bartram, 2011).



Figura 2 - Relação de comportamentos individuais (adaptado de Bartram, 2011)

Considerando o proposto por Bartram e colaboradores (2005), deparamo-nos com uma dualidade no conceito de competência quando consideramos a interação entre características pessoais e organizacionais, ou seja, a competência é aqui entendida

como atividade e não como predisposição, visto que os indivíduos operacionalizam-na através de um comportamento observável, que tem como finalidade o alcance de determinado objetivo organizacional, percebendo-se que fatores organizacionais promovem ou inibem o desenvolvimento e posterior demonstração de uma competência específica (Morais, 2009).

A UCF (Universal Competency Framework) define-se com uma estrutura de três camadas, em pirâmide, sendo a primeira constituída por 112 componentes de competências, representando a base da pirâmide. São definidas as relações existentes entre componentes e a forma como estas serão mapeadas na camada intermédia, originando um conjunto mais alargado de 20 competências. Este conjunto é posteriormente agregado em 8 fatores gerais de competências, constituindo o topo da pirâmide, conforme se explica na próxima tabela (Bartram, 2011):

Tabela 1

Modelo de oito competências propostas por Dave Bartram (Adaptado de Bartram, 2011)

Competência	Indicadores
1. Liderança e decisão	Assumir o controle Praticar exercícios de liderança. Promover iniciativas de ação, direção e assumir responsabilidades
2. Suporte e cooperação	Suportar os outros Mostrar respeito e consideração pelos outros em situações sociais Colocar as pessoas em primeiro lugar Trabalhar efetiva e individualmente em equipa Orientar para clientes e colegas Consistir valores pessoais que complementam os da organização
3. Interação e apresentação	Comunicar e estabelecer relações de forma eficaz Persuadir e influenciar os outros Relacionar de forma confidente e relaxada com os outros
4. Análise e interpretação	Pensar de forma analítica e clara Resolver problemas e questões complexas

		Aplicar conhecimentos de forma eficaz
5. Criação e conceptualização	e	Aceitar novas ideias e experiências Procurar oportunidades de aprendizagem. Resolver problemas com inovação e criatividade Pensar de forma ampla e estratégica Suportar e impulsionar a mudança organizacional
6. Organização e execução	e	Planear antecipadamente o trabalho e de forma sistemática e organizada Seguir orientações e procedimentos Concentrar na satisfação do cliente e oferecer um serviço de qualidade ou de produtos às normas acordadas
7. Adaptação e coping		Adaptar e responder positivamente à mudança Gerir efetivamente a pressão Lidar com contratemplos de forma positiva
8. Empreendedorismo e desempenho	e	Concentrar nos resultados e no alcance de metas pessoais Trabalhar melhor quando o trabalho está relacionado intimamente com os resultados e o impacto dos esforços pessoais é óbvio Compreender negócios, comércio e finanças Procurar oportunidades para o auto desenvolvimento e progressão na carreira

1.2.4. Modelo de avaliação de competências organizacionais associadas à gestão da qualidade (Escrig-tena & Bou-Llugar, 2005)

A gestão da qualidade pode incentivar o desenvolvimento de competências específicas e gerar conhecimento tácito com base na sustentabilidade da vantagem competitiva da organização (Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005).

De acordo com Powell (1995) e Savolainen (2000), o modelo de avaliação de competências organizacionais em contexto de gestão da qualidade fornece informação útil para explicar os efeitos desta sobre o desempenho, sendo considerada como uma fonte de vantagens competitivas que melhora o desempenho organizacional (Belohlav, 1993, Wruck & Jensen, 1998 in Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005).

De acordo com este modelo, as competências devem ser entendidas mediante duas perspectivas, ou seja, primeiro como competências ativas de onde constam recursos pertencentes à organização e que permitem a realização, de uma forma sistemática, de determinada atividade organizacional (Collis, 1994; Winterscheid, 1994; Sanchez et al., 1996; Sanchez & Heene, 1997, in Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005); e segundo, como as atividades em si, isto é, as operações que a organização consegue realizar com a integração de uma série de ativos, enfatizando aquilo que a organização faz e não o que a organização tem (Aaker, 1989; Hall, 1992, 1993; Hamel, 1994 in Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005). Bogner e Thomas (1994, p. 113 cit por Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005) identificam nestas duas perspectivas aspetos cognitivos, relacionados com o conhecimento e habilidades que a organização possui, assim como o aspeto da ação, que reflete as atividades que a organização realiza, podendo assim definir competência como habilidades e capacidades específicas da organização na implementação dos seus recursos, tendo as suas características cognitivas orientadas para a realização de atividades que permitem a concretização de determinados objetivos.

Sanchez et al. (1996, p. 8) apresentam também três componentes que as competências devem reunir, tais como; uma componente organizacional (coordenação e implantação de ativos), componente de intenção (atividades premeditadas que permitem coordenação de ativos) e componente relacionada com a concretização de objetivos (ativos devem coordenar-se de modo a ajudar a organização a alcançar os seus objetivos) (Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005).

Turner e Crawford (1994) consideram ainda competências pessoais e corporativas, ou seja, competências da organização. Para estes autores, as competências pessoais referem-se a competências dos indivíduos, relativas à sua experiência, conhecimento técnico e outras habilidades, enquanto que as competências corporativas consistem numa combinação de habilidades e conhecimentos da própria organização, sendo incorporadas em processos e sistemas da mesma, podendo ser absorvidas pelas seus membros e estruturas, permanecendo na organização, mesmo que se verifique a saída dos indivíduos. Este tipo de competências espelha um conjunto de rotinas que forma um sistema organizacional para armazenagem de conhecimento e que determina padrões regulares de comportamento, tal como apontado por Nelson e Winter (1982), que referem que as competências e habilidades dos indivíduos são as rotinas da organização (Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005).

No que toca a categorização de competências, Grant (1995) sugere que a classificação se faça considerando a funcionalidade da mesma e a cadeia de valor da

organização. No entanto, Boyd e Wright (1992), Lado e Wilson (1994) sugerem sustentabilidade de vantagem competitiva através das competências, revelando-se útil na avaliação de competências associadas à gestão da qualidade, visto que se sustenta em atividades que cobrem o processo de geração de valor na obtenção de resultados. Distinguem-se nesta classificação, quatro tipos de competências, sendo elas de gestão, *input*, transformação e *output*, resultantes de um processo de transformação e aquisição de conhecimentos. Este tipo de classificação atrai recursos especializados, que são posteriormente combinados, transformados e canalizados para a comercialização de bens e serviços de forma atraente para os clientes, sustentando vantagem competitiva da organização (Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005).

Podemos encontrar na literatura quatro dimensões que integram princípios e práticas da gestão da qualidade, tais como

1. Foco no cliente

A satisfação do cliente é essencial, revelando-se como um objetivo comum no mundo organizacional, e que implica estruturas e sistemas de recolha de informação sobre o cliente, sugestões e reclamações.

2. Melhoria continua

Planeamento, implementação, avaliação comparativa e auto-avaliação são processos necessários para o alcance da melhoria, sendo este processo contínuo e sistemático.

3. Satisfação no trabalho

Ao existir motivação no trabalho podemos verificar eficiência, responsabilidade e iniciativa por parte dos trabalhadores, podendo esta motivação passar pelo desenvolvimento de formação, participação e trabalho em equipa.

4. A organização como um todo

A organização deverá ser gerida por processos, em vez de funções, passando por estratégias e políticas de qualidade, havendo uma ligação entre planeamento e estratégia global de negócios, que passa também pelas relações estabelecidas com fornecedores e outros agentes externos. (Dean & Bowen, 1994; Sitkin, Sutcliffe, & Schroeder, 1994; Kanji, 1996; Wilkinson, Redman, Snape, & Marchington, 1998; Oakland, 2000 in Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005):

Segundo a classificação de Lado e Wilson (1994), consideramos as seguintes competências associadas à gestão da qualidade:

1. Liderança

A liderança é a capacidade para articular uma visão estratégica, comunicar essa visão e capacitar os membros da organização para perceber a mesma visão (Lado & Wilson, 1994). A gestão da qualidade deverá possibilitar a criação de uma visão compartilhada na organização, fornecendo a base para uma liderança eficaz. O estabelecimento de um objetivo comum é um dos fatores mais importantes da iniciativa associada à gestão da qualidade, capacitando e envolvendo os indivíduos com a missão da organização, indo para além da mera obediência (AsWebley & Cartwright 1996; Richbell & Ratsiatou, 1999)

2. Promulgar o ambiente organizacional

Um dos princípios básicos da gestão da qualidade é o foco no cliente, o que leva à criação de determinadas práticas organizacionais que permitam recolher informação sobre o mesmo, através de contacto contínuo de forma a perceber quais as suas expectativas e necessidades (Smith & Angeli, 1995). Tal proporciona a manutenção de um ambiente organizacional fácil de se adaptar à mudança, visto existir um processo de informação focado no cliente (Savolainen, 2000, p. 223) que prepara a organização para as reais necessidades do exterior.

3. Aplicar o Saber-Como (Know-How)

A gestão da qualidade traz uma nova perspetiva na gestão de recursos humanos, que proporciona condições adequadas para a exibição da criatividade dos trabalhadores (Bowen & Lawler, 1992). Ao promover-se a melhoria contínua, incorporam-se processos de trabalho a todos os colaboradores da organização. Esta aplicação conduz ao enriquecimento do indivíduo através do “aprender fazendo” (Schonberger, 1994), incitando assim uma gestão de recursos humanos mais participativa (Bowen & Lawler, 1992; Costigan, 1995).

4. Competências de cooperação externa

Uma vez que a gestão da qualidade se foca no cliente, implica de certa forma a criação de relações de parceria a longo prazo com clientes e fornecedores, preparando a organização para responder às suas expectativas e exigências (Deming, 1986; Dotchin & Oakland, 1992 1995).

5. Criação de mente coletiva

A criação de uma mente coletiva implica a implementação de mudanças na organização de forma a promover comportamentos coletivos e a criação de uma cultura contrária ao individualismo. A gestão da qualidade incentiva a uma ética de cooperação e promoção do trabalho em equipa (Weick & Roberts, 1993, Watson & Korukonda, 1995).

6. Comprometimento organizacional

Vários autores defendem que a gestão da qualidade envolve iniciativas que levam à interiorização dos objetivos e valores da organização, por parte dos indivíduos. Uma organização que promova a autonomia dos trabalhadores e ofereça segurança no trabalho com promoções e reconhecimento, reforça com certeza o comprometimento dos mesmos com a missão e objetivos organizacionais (Taylor, 1995; Allen & Brady, 1997; Iverson & Buttigieg, 1999)

7. Estimulação do processo de aprendizagem organizacional

Um organização que promova a melhoria contínua a nível de produtos e processos e que implemente a mudança, favorece a aprendizagem contínua dos seus trabalhadores, para além de inovar e aceitar a mudança, sendo estes indicadores chave para a gestão da qualidade (Wruck & Jensen, 1998, Cole & Mogab, 1995).

8. Rapidez e flexibilidade na conceção de novos produtos e serviços

A gestão da qualidade representa uma poderosa arma competitiva no controle de custos, qualidade e exigências externas, permitindo e aumentando a flexibilidade da empresa nas alterações do mercado, encurtando os prazos na produção, desenvolvimento e introdução de novos produtos no mercado, vendas e distribuição, recorrendo a novas tecnologias e ao conhecimento profundo das necessidades reais dos clientes (Haste, 1988; Sim & Curatola, 1999; Sanchez, 1995; Youssef, Boyd & Williams, 1996).

9. Reputação

A gestão da qualidade permite criar relações sustentáveis com clientes e fornecedores, assim como, promover a satisfação dos trabalhadores e a visão da organização como um todo, o que possibilita demonstrar uma ética de responsabilidade social. Por outro lado, a certificação da qualidade é interpretada como uma medida de excelência. Com a gestão da qualidade são criadas competências organizacionais que permitem um desempenho eficiente e eficaz e consequentemente melhores resultados (Nasi & Reed, 1997; Cole & Mogab, 1995; Powell, 1995; Savolainen, 2000) (Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005)

Cada uma destas nove competências possui indicadores que permitem medir e avaliar a competência em causa, conforme se exemplifica no quadro abaixo:

Tabela 2

Itens de medição das nove competências associadas à gestão da qualidade (adaptado de Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005)

Competência	Indicadores
-------------	-------------

Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão ágil, facilita o processo de aceitação da mudança, por parte dos trabalhadores, voluntariamente. 2. Gestão hábil, em chegar a acordos sobre objetivos e/ou projetos importantes. 3. Gestão de integração e mobilização de elementos para a equipa. 4. Gestão que adquire e atualiza conhecimento valioso para a organização continuamente.
Promulgar o ambiente organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 5. Todos os membros da organização, têm uma ideia clara sobre a posição da mesma no mercado. 6. Todos os membros da organização, têm uma ideia clara sobre o que se espera deles, contribuindo o mais favoravelmente possível. 7. Todos os membros da organização, conhecem e partilham a missão e os objetivos da mesma 8. Todos os membros da organização, sabem qual o tipo de produtos e serviços que o cliente necessita. 9. Todos os membros da organização, sabem qual o tipo de recursos, de competências, habilidades e tecnologias que a organização exige. 10. Existe identificação de novos clientes e novas oportunidades de mercado, porque a organização possui um sistema de informação.
Aplicar o saber-como (Know-How)	<ol style="list-style-type: none"> 11. Os trabalhadores são capazes de identificar e oferecer soluções para os problemas que possam surgir no seu local de trabalho. 12. Os trabalhadores têm conhecimentos atualizados sobre os progressos realizados nos seus respetivos campos (novas habilidades, conhecimento, uso de novas tecnologias, e assim por diante).

	<p>13. Os trabalhadores aprendem habilidades e conhecimentos no próprio local de trabalho, como resultado das medidas que lhes sejam disponibilizadas para o efeito.</p>
Competências de cooperação externa	<p>14. Cooperação com fornecedores garante matéria-prima, recursos ou serviços melhores que os da concorrência.</p> <p>15. Relacionamentos estreitos com fornecedores e clientes permitem gerar conhecimento sobre novos produtos ou serviços, necessidades, recursos, novas tecnologias, ou máquinas antes da concorrência.</p> <p>16. Implementação de melhorias em colaboração com outras empresas.</p> <p>17. Capacidade de cooperação externa muito alta.</p>
Criação de mente coletiva	<p>18. A comunicação entre os trabalhadores é amena, indo além da estrutura formal da organização.</p> <p>19. Os trabalhadores trabalham juntos por um longo período de tempo, o que garante uma boa coordenação.</p> <p>20. A comunicação interna é totalmente aberta e transparente.</p> <p>21. Os trabalhadores transmitem voluntariamente informações úteis para os colegas.</p>
Comprometimento organizacional	<p>22. Se necessário, os funcionários dedicam mais tempo para a organização, do que o previsto no seu horário normal de trabalho.</p> <p>23. Os trabalhadores desempenham um papel importante na decisão sobre como o trabalho deve ser realizado.</p> <p>24. A participação dos trabalhadores no estabelecimento de metas e de como devem ser alcançadas é alta.</p> <p>25. Nível elevado de lealdade dos trabalhadores para a organização.</p>

<p>Estimulação do processo de aprendizagem organizacional</p>	<p>26. Os processos de trabalho foram projetados de tal forma, que os trabalhadores são capazes de desenvolver normas de conduta a todos os níveis da organização.</p> <p>27. Os trabalhadores são capazes de tomar a iniciativa e assimilar as melhores formas de fazer o seu trabalho.</p> <p>28. Há um espírito importante do diálogo e de aceitação da diversidade de opiniões em todas as áreas da empresa.</p> <p>29. O conhecimento de qualquer pessoa é transmitido e prontamente disponibilizado para outros trabalhadores.</p>
<p>Rapidez e flexibilidade na conceção de novos produtos e serviços</p>	<p>30. Capacidade de se manterem um passo à frente dos concorrentes, quando desenvolvem um novo produto ou incorporam um novo serviço.</p> <p>31. Capacidade de realizar mudanças rápidas no design e/ou introdução rápida de novos produtos ou serviços.</p> <p>32. Serviço rápido ao cliente na forma como a organização opera.</p>
<p>Reputação</p>	<p>33. Capacidade de atrair, desenvolver e manter pessoal de valor.</p> <p>34. Capacidade de aplicar um preço mais elevado do que os concorrentes.</p> <p>35. A reputação dos produtos ou serviços oferecidos pela organização é melhor do que os da concorrência.</p> <p>36. Disponibilização de garantia em todos os produtos.</p> <p>37. Construção de uma imagem de marca melhor que a da concorrência</p>

Uma vez que a presente investigação decorre numa instituição pública, é importante abordar fatores característicos da Administração Pública em Portugal, no

que se refere a competências, que neste caso assentam num sistema integrado de avaliação, conforme a seguir descrito.

1.3. As Competências na Administração Pública

Conforme Brandão e Guimarães (2011), a gestão de competências presume-se em sintonia com a estratégia organizacional. Perante esta teoria, devem ser consideradas a missão, a visão de futuro e os objetivos, de modo a que as organizações se preparem para mudanças futuras. Nesta perspetiva prevê-se um fortalecimento do conhecimento e da competitividade das pessoas, alinhando os interesses dos indivíduos aos da organização (Almeida, 2007). Considerando a conjuntura económica do nosso país, os reduzidos orçamentos das universidades, as suas especificidades e o esforço realizado pelas instituições de ensino superior para o alcance da excelência na prestação dos seus serviços, parece-nos pertinente e adequado efetuar este estudo. Havendo a necessidade de recorrer a recursos internos e a competências existentes para o alcance da missão, procede-se ao levantamento da competência organizacional dos serviços.

Sem novas admissões neste tipo de organizações, será premente a contribuição dos recursos humanos existentes, assim como o seu alinhamento de acordo com as reais necessidades dos diversos serviços. Ao definir-se um modelo de competências próprio da Universidade de Évora, pressupomos o envolvimento dos indivíduos, conforme defendido por North e Reinhardt (2003), no controlo, adaptação e desenvolvimento das suas competências individuais, resultando por parte da organização, uma adaptação e desenvolvimento de competências nucleares, assim como um ajuste dos recursos humanos, proporcionando destaque e vantagem competitiva.

De referir que sendo a Universidade de Évora uma instituição pública, a avaliação de desempenho dos trabalhadores é realizada através do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP). Este sistema assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos. Neste sentido, na avaliação dos serviços, dos dirigentes e demais trabalhadores, assumem um papel central os resultados obtidos em relação aos objetivos previamente fixados. Os resultados devem ser medidos mediante indicadores também previamente fixados que permitam, entre outros, a transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionariedade, direcionados para a eficiência, eficácia e qualidade.

A [Lei n.º 66-B/2007](#) de 28 de dezembro, alterada pelas Leis n.ºs [55-A/2010](#), de 31 de dezembro e [66-B/2012](#), de 31 de dezembro, institui o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) aplicando-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores. O SIADAP tem uma vocação de aplicação universal à administração estadual, regional e autárquica, prevendo, no entanto, mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos de modo a enquadrar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu pessoal e das exigências de gestão.

A avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3) tem carácter bienal e respeita ao desempenho dos dois anos civis anteriores, iniciando-se o processo com a contratualização dos parâmetros de avaliação (Resultados e Competências), durante o mês de fevereiro do ano civil em que se inicia o ciclo avaliativo, sendo a avaliação efetuada durante os meses de janeiro e fevereiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo. A [Portaria n.º 359/2013](#), de 13 de dezembro aprovou os modelos de fichas a utilizar no processo avaliativo bem como as listas de competências, constando da mesma portaria as respetivas instruções de preenchimento (<http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>). Neste sistema as categorias são definidas de acordo com a categoria profissional dos trabalhadores (Anexo I), sendo de facto interessante perceber o quão presentes estão estas listagens na mente dos entrevistados e no próprio ambiente organizacional, assim como, perceber se as mesmas se espelham em modelos pré-definidos pelos líderes, considerando-se as competências gerais deste sistema, de acordo com a seguinte descrição:

Tabela 3

Competências Gerais SIADAP

Competências Gerais SIADAP	
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</p> <p>Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas e que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades com maior valor para o serviço (atividades-chave). • Compromete-se, em regra, com objetivos exigentes mas realistas e é perseverante no alcançar das metas definidas. • Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos. • Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO</p> <p>Capacidade para integrar no exercício da sua atividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus atos. • Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. • Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade.
3	<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO</p> <p>Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e atividades. • Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição. • Realiza as suas atividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções consideradas necessárias.
<p>4</p>	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA</p> <p>Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas. • Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade. <p>Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.</p>
<p>5</p>	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO</p> <p>Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço. • Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e atividades com vista ao cumprimento das metas e prazos. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.
6	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO</p> <p>Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros.
7	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA</p> <p>Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional.

-
- Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria.
 - Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
-

INICIATIVA E AUTONOMIA

Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.

Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:

8

- Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais.
 - Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas.
 - Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.
 - Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
-

<p>9</p>	<p>COORDENAÇÃO:</p> <p>Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador das equipas de trabalho, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. • Assume, normalmente, responsabilidades e objetivos exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
<p>10</p>	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO</p> <p>Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem um papel ativo nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
<p>11</p>	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE</p> <p>Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho.

	<ul style="list-style-type: none"> • Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual.
12	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS</p> <p>Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de otimização e redução de custos de funcionamento.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. • Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. • Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança.
13	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO</p> <p>Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas. • Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões.

	<ul style="list-style-type: none"> • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
<p>14</p>	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <p>Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. • Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais.
<p>15</p>	<p>COMUNICAÇÃO</p> <p>Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão. • Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.

<p>16</p>	<p>NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO</p> <p>Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível. • Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica. • É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros. • Capta rapidamente o ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta.
<p>17</p>	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL</p> <p>Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceita participar em projetos ou atividades que implicam exposição e visibilidade externa. • Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas. • Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Propõe a adoção de orientações provenientes de entidades exteriores à sua unidade orgânica e empenha-se nelas.
<p>18</p>	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES</p> <p>Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. • Aceita as críticas e contrariedades.
19	<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA</p> <p>Capacidade para compreender e integrar na sua atividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e atividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho. • Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança e a dos outros. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente. • Utiliza veículos, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.

Numa ambição de alcance da qualidade e da excelência, de destaque no mercado a nível dos serviços prestados e do alcance de determinados objetivos específicos, haverá contornos relacionados com o ajuste de recursos humanos e com a criação de um modelo de competências específico, para além do estipulado pelo sistema de avaliação, que poderá efetivamente permitir que esse caminho seja percorrido de uma forma mais organizada e célere, podendo esse contributo ser prestado com a realização deste estudo.

Tendo sido dada a oportunidade da investigadora participar no projeto requerido pela reitoria da Universidade de Évora, com o propósito de estabelecer um modelo de competências, pareceu-nos adequado efetuar este estudo de caso, proporcionando um levantamento das competências necessárias e existentes, analisando esse matéria de acordo com a literatura consultada, procedendo-se para isso à realização de *focus group* e entrevistas individuais semiestruturadas a cargos de chefia e chefias intermédias. Toda a informação recolhida foi tratada pela investigadora, através do programa de análise estatística qualitativa, *NVivo8*, criando-se posteriormente categorias que

classificam as competências referidas, analisando-se ainda uma visão de futuro através da opinião dos entrevistados.

Estudo Empírico

Capítulo II - Método

Segundo Mucchielli (1991, p. 3 *cit.* in Holanda, 2006):

“Os métodos qualitativos são métodos das ciências humanas que pesquisam, explicitam, analisam, fenômenos (visíveis ou ocultos). Esses fenômenos, por essência, não são passíveis de serem medidos (uma crença, uma representação, um estilo pessoal de relação com o outro, uma estratégia face um problema, um procedimento de decisão...), eles possuem as características específicas dos “fatos humanos”. O estudo desses fatos humanos se realiza com as técnicas de pesquisa e análise que, escapando a toda codificação e programação sistemáticas, repousam essencialmente sobre a presença humana e a capacidade de empatia, de uma parte, e sobre a inteligência indutiva e generalizante, de outra parte.”

Sendo o método o veículo para o alcance do objetivo final de uma investigação, permitindo definir procedimentos e escolhas metodológicas que resultem num trabalho metódico e rigoroso, neste capítulo serão descritas as várias etapas do caminho percorrido nesta investigação.

Este estudo de caso será de design exploratório, recorrendo a uma metodologia qualitativa em contexto institucional.

A metodologia qualitativa é utilizada em situações particulares mediante a pretensão de compreender o significado que determinados acontecimentos e interações têm para os sujeitos (Silva et al., 2005), recaindo sobre a dinâmica social, individual e holística do ser humano. A incapacidade para medir quantitativamente e a insatisfação pelos resultados de fenômenos sociais levou ao surgimento deste tipo de metodologia (Vilelas, 2009) que tal como já referido, não mede um fenômeno, mas pesquisa-o, explicita-o e analisa-o de acordo com características específicas do fator humano, sendo neste caso, utilizado um procedimento de categorização e análise de conteúdo aberto (exploratório).

Sob a perspectiva de Vergara (2008, p. 257, *cit.* in Oliveira, 2010), pesquisas qualitativas:

“Contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão do mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis.”

Considerando o contexto desta investigação e havendo necessidade de efetuar uma abordagem flexível, de modo a enfatizar os fenómenos estudados, parece-nos adequada a utilização de uma metodologia qualitativa neste trabalho (Flick, 2004 in Oliveira, 2010), optando por uma estratégia de estudo de caso.

De acordo com Yin (1981), o estudo de caso define-se por ser “uma investigação empírica que estuda fenómenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidos” (Grassi, 2001, p. 21).

Considerando Laville e Dionne (1999), quando o investigador se dedica a um estudo de caso é porque considera que esse caso poderá ajudar a compreender um fenómeno complexo, aprofundando os mesmos dentro do seu contexto, proporcionando vantagem neste tipo de estratégia, traduzindo fatos e considerando explicações congruentes (Oliveira, 2010), o que na nossa opinião se adequa ao tipo de investigação realizada.

2.1. Participantes

Conforme informação disponível no seu site online (www.uevora.pt):

“A Universidade de Évora foi a segunda universidade a ser fundada em Portugal. Após a fundação da Universidade de Coimbra, em 1537, fez-se sentir a necessidade de uma outra universidade que servisse o sul do país.

Évora, metrópole eclesiástica e residência temporária da Corte, surgiu desde logo como a cidade mais indicada. Ainda que a ideia original de criação da segunda universidade do Reino, tenha pertencido a D. João III, coube ao Cardeal D. Henrique a sua concretização. Interessado nas questões de ensino, começou por fundar o Colégio do Espírito Santo, confiando-o à então recentemente fundada Companhia de Jesus. Ainda as obras do edifício decorriam e já o Cardeal solicitava de Roma a transformação do Colégio em Universidade plena. Com a anuência do Papa Paulo IV, expressa na bula Cum a nobis de Abril de 1559, foi criada a nova Universidade, com direito a leccionar todas as matérias, excepto a Medicina, o Direito Civil e a parte contenciosa do Direito Canónico.

A inauguração solene decorreu no dia 1 de Novembro desse mesmo ano. Ainda hoje, neste dia se comemora o aniversário da Universidade, com a cerimónia da abertura solene do ano académico.

As principais matérias ensinadas eram Filosofia, Moral, Escritura, Teologia Especulativa, Retórica, Gramática e Humanidades, o que insere plenamente esta Universidade no quadro tradicional contra-reformista das instituições católicas europeias do ensino superior, grande parte das quais, aliás, controladas pelos jesuítas.

No reinado de D. Pedro II, viria a ser introduzido o ensino das Matemáticas, abrangendo matérias tão variadas, como a Geografia, a Física, ou a Architectura Militar.

(...)

Quando a conjuntura política e cultural de meados do século XVIII se começou a revelar hostil aos jesuítas, não admira que a Universidade de Évora se tenha facilmente transformado um alvo da política reformadora e centralista de Pombal. Em 8 de Fevereiro de 1759 - duzentos anos após a fundação - a Universidade foi cercada por tropas de cavalaria, em consequência do decreto de expulsão e banimento dos jesuítas. Após largo tempo de reclusão debaixo de armas, os mestres acabaram por ser levados para Lisboa, onde muitos foram encarcerados no tristemente célebre Forte da Junqueira. Outros foram sumariamente deportados para os Estados Pontifícios.

A partir da Segunda metade do século XIX, instalou-se no nobre edifício henriquino o Liceu de Évora, ao qual a rainha Dona Maria II concedeu a prerrogativa do uso de "capa e batina", em atenção à tradição universitária da cidade e do edifício.

Em 1973, por decreto do então ministro da Educação, José Veiga Simão, foi criado o Instituto Universitário de Évora que viria a ser extinto em 1979, para dar lugar à nova Universidade de Évora.”

De acordo com o mencionado no Despacho Normativo n.º 54/2008 de 20 de Outubro, a:

“Universidade de Évora é uma pessoa coletiva de direito público e goza de autonomia estatutária, pedagógica, científica, administrativa, financeira, disciplinar, cultural e patrimonial. É uma instituição de ensino superior

universitário, que integra quatro escolas, Escola de Artes, Escola de Ciências Sociais, Escola de Ciência e Tecnologia e Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus, com sede em Évora, no Colégio do Espírito Santo.

Tem como missão a criação, transmissão e difusão da cultura, ciência e tecnologia, que através da articulação do estudo, da docência e da investigação se integra na sociedade. São fins da Universidade de Évora:

- a) A produção de conhecimento através da investigação científica e da criação cultural, envolvendo a descoberta, aquisição e desenvolvimento de saberes, artes e práticas, de nível avançado;
- b) A prática constante do livre exame e da atitude de problematização crítica;
- c) A socialização do conhecimento por via da transmissão escolar, da formação ao longo da vida, da transferência para o tecido sócio-económico e da sua divulgação pública;
- d) Contribuir para a transferência e valorização do conhecimento e criação artística;
- e) A prestação de serviços à comunidade e, em particular, a promoção do desenvolvimento do país e, em especial, da região em que se insere;
- f) O intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras e a promoção da mobilidade de estudantes e diplomados;
- g) Contribuir para a cooperação internacional e para a promoção do diálogo intercultural, com especial destaque para os países europeus e aqueles a quem nos ligam laços históricos como os países lusófonos e os do Mediterrâneo.

À Universidade compete a realização de ciclos de estudos visando a concessão de graus e títulos académicos e honoríficos e a atribuição de outros certificados e diplomas, bem como a certificação de equivalências, a creditação de competências e o reconhecimento de graus e habilitações académicas.

Trabalham na Universidade de Évora aproximadamente 586 trabalhadores docentes, 377 não docentes, 19 investigadores, com uma estimativa média de ingresso anual, de 1100 novos estudantes¹.

¹ Fonte: Dados fornecidos pela Divisão de Recursos Humanos e pelos Serviços Académicos da Universidade de Évora

Conforme indicado anteriormente e no âmbito da Fase 1 do projeto de Mapeamento de Competências da Universidade de Évora, procedeu-se à realização de entrevistas individuais, às chefias de topo e intermédias, nomeadamente Diretores de Serviço, Chefes de Divisão e Coordenadores, traduzindo-se tal procedimento em 38 entrevistas, cobrindo 6 serviços, 11 unidades orgânicas e 4 divisões de apoio técnico-administrativos das escolas, sendo a amostra deste estudo considerada de conveniência (21 do sexo feminino e 17 do sexo masculino). De referir, que a amostra selecionada para esta investigação, foi considerada devido ao facto de coordenarem serviços e pessoas, considerando-se que detêm o conhecimento adequado a este estudo sobre o painel de competências organizacionais necessárias e decorrentes na instituição. De referir ainda, que estando a investigadora incluída no projeto mencionado anteriormente, teve a oportunidade de aceder mais facilmente aos entrevistados, recolhendo a informação necessária para a realização do estudo.

Antes da realização das entrevistas foi enviado por email aos entrevistados, documento de preparação e enquadramento dos temas abordados nas entrevistas – Missão, Atribuições, Competências e Alinhamento (Anexo II) com indicação do guião de entrevista (Anexo III). Foi ainda incluída na introdução ao guião informação sobre a realização de dissertação de mestrado neste âmbito, da mestranda em Psicologia, ramo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, e membro da equipa, Suzete Rico e ficha de trabalho (Anexo IV), com informação recolhida em documentos oficiais e no *focus group*, relativa a missão, atribuições das unidades e competências.

De relembrar que a investigadora teve a oportunidade de realizar estagio académico na Universidade de Évora, tendo incidido a sua atividade principal no âmbito do projeto anteriormente mencionado. Este projeto tem como missão principal definir um modelo que permitirá tipificar as competências das diferentes estruturas, assim como a tentativa de descrever a cadeia de valor da instituição. Decorrente de solicitação superior da Reitoria, envolveu uma equipa constituída pelo Prof. Doutor Paulo Silva, na qualidade de coordenador do grupo de trabalho, afeto ao Departamento de Gestão, Prof^a Doutora Fátima Jorge, também do Departamento de Gestão, Prof^a Doutora Carla Semedo, do Departamento de Psicologia, Dra. Cláudia Zacarias, Chefe da Divisão de Recursos Humanos da UÉ, Dra. Madalena Barros, representante dos Serviços de Informática da UÉ, com a colaboração direta do estagiário João Marques, licenciado em Gestão e da mestranda em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Suzete Rico (Despacho 92/2013). Acreditando-se que este estudo de caso possa enriquecer o

projeto e permitir uma reflexão na instituição sobre o tipo de competências pessoais e organizacionais existentes e pretendidas, para o alcance da excelência e do seu destaque no mercado, procedeu-se ao levantamento das competências organizacionais de todos os serviços e estruturas da Universidade de Évora, usando o método de *focus group* e entrevistas semiestruturadas.

2.2. *Instrumentos*

Os documentos, tal como os indivíduos ou os grupos estudados, constituem uma rica fonte de informação, fonte essa que poderá complementar o caso em estudo, podendo ser analisada, reexaminada e consultada mediante a necessidade do investigador. Os documentos contêm história e fatos que completam um estudo que decorre (Godoy, 1995). A análise documental pode fornecer informações não só fulcrais, como também sigilosas, mas que contribuem para o crescimento, enriquecimento e enquadramento do estudo. Neste estudo procedeu-se à captura e leitura de toda a documentação oficial sobre a Universidade e os seus Serviços, no que se refere a Estatutos e Regulamentos. O processo de pesquisa incidiu na consulta e recolha de informação em documentos oficiais, tais como, Estatutos da UÉ, Regulamentos de Serviços, Despachos e Ordens de Serviço internas. Procedeu-se à contabilização e caracterização de pessoal não docente adstrito a todas as unidades, departamentos e serviços. Foi considerada informação legislada e devidamente publicada, relativa à missão e atribuições dos diversos serviços e unidades da UÉ, sendo apenas relevantes aqueles em que estava adstrito pessoal não docente.

A informação recolhida foi resumida pelo coordenador da equipa, procurando-se de igual modo criar uma linguagem mais acessível e unificadora, ficando esta informação registada nas fichas de trabalho. De referir que este documento foi criado pela equipa, e serviu de ponto de partida para a investigação.

Ainda no âmbito deste projeto foi realizado um *focus group* com todas as chefias, tendo como moderador principal o coordenador da equipa. Para Vergara (2005), o *focus group*, entrevista em grupo conduzida por um moderador, permite a discussão de um tema específico, proporcionando aos entrevistados expressar pensamentos, crenças e sentimentos acerca das suas experiências, o que pode levar-nos a uma aproximação maior da realidade em estudo e à interação grupal (Pereira & Silva, 2011), que pode facilitar a fluência e a obtenção da informação pretendida, corroborando o que foi feito pela equipa, uma vez que nesta sessão foram esclarecidas definições de missão, atribuições, objetivos e competências, de modo a envolver mais uma vez, todas as

chefias no projeto, colocando-as no projeto e para o projeto. No final do evento, foi solicitado aos participantes que descrevessem, num documento criado e fornecido pela equipa, a definição de missão da sua unidade ou serviço, assim como a descrição das competências consideradas necessárias para o alcance da mesma, levando-nos mais uma vez para a concretização do descrito na literatura.

Os documentos resultantes deste *focus group* foram usados pela Equipa, para completar a informação constante das fichas de trabalho, resultante da consulta documental e foram utilizados, para respetiva validação, no decorrer das entrevistas individuais, realizadas posteriormente, na fase 2. De referir que a informação constante nestas fichas de trabalho, referente a competências, serviu de ponto de partida para a estrutura da informação pretendida pela investigadora neste estudo.

Num momento posterior, e para validação da informação anteriormente recolhida, realizaram-se as entrevistas individuais semiestruturadas, moderadas pela investigadora, de acordo com o guião das mesmas (Anexo III). Segundo Lakatos (1991), a entrevista consiste num momento de relação, efetuado face a face, de forma metódica, em que o objetivo da mesma se prende com a obtenção de informações, provenientes do entrevistado, sobre o assunto em estudo. Este tipo de recolha de dados permite ainda avaliar atitudes, condutas, facultando a observação do individuo no decorrer da mesma, proporcionando o registo de reações, gestos, etc. A entrevista semiestruturada é uma das técnicas mais utilizadas, revelando boa qualidade de validade preditiva através de estudos de avaliação psicométrica (Cardoso, 2005; Morais, 2009).

O guião das entrevistas, criado e proposto pela estagiária, foi constituído por 5 questões (Anexo III), agrupadas por temas, da seguinte forma:

Tema 1: Missão

1 – Tendo por base a leitura da Missão que definiu no focus group, considera que está explícito o modo como a/o sua/seu unidade/serviço contribui para a Missão da Universidade? A definição descreve efetivamente a atividade que o seu serviço desenvolve?

Pretendia-se com esta questão validar a informação prestada pelos entrevistados no *focus group*, e ao mesmo tempo proporcionar uma reflexão sobre a missão da Universidade de Évora e a da unidade ou serviço que o entrevistado dirige, permitindo que a designação anteriormente fornecida fosse melhorada ou alterada, de

acordo com a opinião do mesmo, valorizando assim a sua apreciação e conhecimento prático daquilo que é o objetivo principal da respetiva unidade ou serviço.

Tema 2: Atribuições da(o) Unidade/Serviço

2 - *Na ficha anexa ao email, estão descritas atribuições da sua/seu unidade/serviço, por nós elencadas, a partir dos documentos oficiais (Estatutos, Regulamento, Despacho e/ou Ordem de Serviço). Para além destas, que outras poderão ser consideradas?*

Tal como referido anteriormente, a informação recolhida foi resumida pelo coordenador da equipa, procurando-se de igual modo criar uma linguagem mais acessível e unificadora. As fichas de trabalho continham essa informação, no que se refere a atribuições da unidade ou serviço que o entrevistado chefia. Com esta questão pretendia-se que, à semelhança da questão anterior, o entrevistado refletisse sobre o objetivo e missão da sua unidade ou serviço, e nos descrevesse as atribuições da mesma, podendo efetivamente discordar de alguma, melhorando e/ou alterando a informação inicialmente descrita. De referir, que esta informação não foi inicialmente recolhida no *focus group*, o que permitiu um maior momento de reflexão e também de interação entre entrevistado e entrevistador.

Tema 3: Competências Pessoais

3 - *Considerando a qualidade do serviço, a satisfação dos utentes (internos e externos) e o desempenho desejado da(o) unidade/serviço que chefia, especifique quais as competências pessoais que os trabalhadores afetos a esta unidade devem possuir? E em termos de competências técnicas, mais direcionadas para a formação, quais considera como necessárias?*

Nesta questão não se pretendia descrição de tarefas, mas sim identificar o conjunto de saberes que são importantes para um bom desempenho: saber saber, saber ser/estar e saber fazer, permitindo o levantamento das competências organizacionais necessárias a cada unidade ou serviço para o alcance da sua missão e complementarmente da missão da Universidade de Évora. A temática das competências tem sido interesse de discussão académica e organizacional, observando-se instâncias de compreensão a nível das pessoas - competência dos indivíduos - e a nível das organizações - competências das organizações (Vieira & Filenga, 2010). Neste projeto conseguiu-se atuar em ambas, sendo que com esta

questão foram solicitadas competências da organização e também competências dos indivíduos, para uma caracterização final, que na sua junção irá refletir aquilo que é necessário e fulcral para o alcance da missão da Universidade de Évora, do serviço ou unidade em causa, operacionalizando todas as suas atribuições com eficácia e excelência, no cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Ao refletirmos sobre competências precisamos ter em mente a noção dos três saberes: SABER SABER, que permite adquirir e melhorar conhecimentos gerais e específicos necessários ao exercício da função e capacidades cognitivas, como conhecimento, memória, compreensão, análise/avaliação; SABER FAZER, que permite adquirir e melhorar capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho, isto é, métodos e técnicas necessários para o bom desempenho; e, SABER SER E ESTAR, que permite adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização, como seja, boas práticas de comunicação interpessoal, empenhamento na organização, capacidade de relacionamento, capacidade de gerir o conflito, desenvolvimento do «amor à camisola» (Pina e Cunha *et al.*, 2010), enriquecendo assim o painel de competências profissionais e pessoais de cada indivíduo empregado e trabalhador numa organização.

Tema 4: Alinhamento

4 - Considera que a sua equipa está alinhada com a missão e as atribuições da(o) unidade/serviço? Fundamente. Se não está, o que alteraria? Que competências considera terem de ser adquiridas ou desenvolvidas?

Com esta questão, pretendia-se reforçar a reflexão do entrevistado sobre a missão da sua unidade ou serviço, sobre a sua equipa, sobre aquilo que é desempenhado e alcançado, permitindo a identificação de competências de destaque positivo, que fazem a diferença da sua equipa perante as outras, e que acabam por ser as que considera mais relevantes e fulcrais naquela unidade ou serviço.

Esta reflexão permite ir de encontro a Brandão e Guimarães (2001), quando defendem que a gestão de competências deve estar em sintonia com a estratégia organizacional, considerando a sua missão, visão de futuro e objetivos (Brandão & Guimarães, 2001), preparando as organizações para mudanças futuras, fortalecendo o conhecimento e a competitividade das pessoas, alinhando os interesses dos indivíduos aos da organização, também considerado por Almeida (2007). Quando solicitamos que

o entrevistado reflita sobre alterações possíveis e competências a desenvolver tentamos identificar o resultado da reflexão com North e Reinhardt (2003) que consideram que no modelo integrado de gestão por competências é possível sincronizar objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização, sendo importante que os indivíduos percebam como as suas ações se identificam com os objetivos da organização.

Este alinhamento considera a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, troca de informação, oportunidade de compromisso e melhor desempenho, utilizando competências descritas e operacionalizadas através de uma *linguagem comportamental*, tomando fácil e clara a utilização das mesmas palavras e significados. Este modelo pressupõe que os indivíduos controlem, adaptem e desenvolvam as suas competências individuais, descrito nas respostas a esta questão como a necessidade de uma melhoria continua por parte dos trabalhadores e também das chefias, enquanto que a organização controla, adapta e desenvolve as suas competências nucleares, tornando-se inimitável, ao mesmo tempo que desenvolve vantagem competitiva (North e Reinhardt, 2003), vantagem esta desejada também pelos entrevistados. Enquanto que numa análise de funções obtemos essencialmente descrições de atributos pessoais no desempenho de uma determinada função, com esta questão é-nos permitido obter informação que nos possibilita uma análise pormenorizada da organização, de quem nela trabalha e de como se identifica com a sua missão.

De referir que estas quatro questões foram enviadas previamente aos entrevistados, para conhecimento e preparação da entrevista.

Tema 5: Perceção de utilidade

5 – Que perceção de utilidade tem, para a unidade ou serviço que chefia, sobre este tipo de trabalho que está a ser elencado por esta equipa, relativamente ao mapeamento de competências organizacionais?

Esta questão foi colocada no fim da entrevista, não estando mencionada no guião enviado inicialmente aos entrevistados, de modo a permitir, conforme designa Lakatos (1991), avaliar atitudes e condutas, facultando a observação do indivíduo, e proporcionando o registo de reações e gestos, visando capturar junto dos atores um

conteúdo rico e cheio de reflexões e ambições organizacionais identificadas com uma cultura organizacional vista e analisada pelo entrevistado.

De referir, que a investigadora criou um documento de suporte à realização das entrevistas, enviado previamente aos entrevistados, de modo a prepará-los para o processo, fazendo um enquadramento geral dos conceitos ligados a missão e competências, com disponibilização do guião, excluindo a questão 5. Neste documento constava ainda informação referente à fase do projeto em execução e de que os dados obtidos seriam ainda objeto de análise científica na dissertação de Mestrado da estagiária, ramo da Psicologia do Trabalho e das Organizações (Anexos II, III e IV). Pretendia-se com este documento que as entrevistas decorressem de forma célere e que fossem cobertas de conteúdo relevante, uma vez que se verificou anteriormente, no decorrer do *focus group*, alguma dificuldade por parte dos participantes em identificar competências organizacionais.

Por forma a normalizar todo o processo, a investigadora dirigiu as entrevistas, estando adicionalmente presente em todas elas, um segundo elemento da equipa rotativo. No decorrer das mesmas, as fichas de trabalho enviadas por email para os entrevistados foram trabalhadas, de acordo com a informação que era recolhida na entrevista. Após a sua conclusão, as fichas com as referidas alterações e os ficheiros áudio foram gravados no portátil da investigadora e colocados na *dropbox* criada para este grupo de trabalho, de modo a serem novamente analisadas e trabalhadas pela equipa.

Foram realizadas entrevistas de grupo e individuais, semiestruturadas, com guião criado pela investigadora e validado pela equipa de trabalho.

2.3. *Procedimento*

2.3.1. *Aplicação do instrumento da colheita de dados*

Neste projeto, ocorreram reuniões periódicas quinzenais, com a duração aproximada de 1 a 2h para discussão, preparação, planificação e orientação do trabalho a realizar, tendo ficado a investigadora, responsável pelo registo das mesmas. O documento foi colocado para apreciação dos outros membros da equipa, numa *dropbox* criada especificamente para o projeto, e também no sistema de gestão documental da

Universidade de Évora (GESDOC), em grupo de partilha. Esta *dropbox*, para além de conter os documentos oficiais que iam surgindo do projeto, continha também bibliografia relacionada com a temática, casos de estudo semelhantes, realizados noutras instituições, e todo o registo das atividades realizadas no âmbito deste projeto, sendo a mesma consultada por todos os membros da Equipa.

Conforme mencionado anteriormente, a Fase 1 da Etapa 1 compreendeu 3 momentos, sendo eles:

a) Consulta e análise documental

Tal como referido anteriormente, a captura e leitura de toda a documentação oficial sobre a Universidade e os seus Serviços, no que se refere a Estatutos e Regulamentos, proporcionou a criação de um modelo de fichas de trabalho onde foi redigida a informação recolhida da documentação oficial, referente a missão e atribuições das diferentes unidades e serviços da Universidade de Évora, com pessoal não docente afeto. Tal como referido anteriormente, os documentos contêm história e fatos que completam um estudo que decorre (Godoy, 1995). A análise documental pode fornecer informações não só fulcrais, como também sigilosas, mas que contribuem para o crescimento, enriquecimento e enquadramento do estudo. Neste caso foi considerada apenas informação legislada e devidamente publicada, relativa a missão e atribuições dos diversos serviços e unidades da Universidade de Évora, sendo apenas relevantes aqueles em que estava adstrito pessoal não docente.

A informação recolhida foi trabalhada, de forma resumida e de modo a criar uma linguagem mais acessível, pelo coordenador da equipa, servindo de ponto de partida tanto para o projeto como para a investigação aqui desenvolvida.

b) *Focus group*

Tal como referido, no âmbito do projeto e como complemento a esta investigação, realizou-se um *focus group* com todas as chefias, tendo como moderador principal o coordenador da equipa. Tal como referido por Vergara (2005), o *focus group* permite discutir um tema, dando a liberdade aos entrevistados para expressarem pensamentos, crenças e sentimentos acerca das suas experiências e do fenómeno em análise, proporcionando aproximação com a realidade em estudo e a interação grupal (Pereira & Silva, 2011). Nesta sessão procedeu-se ao esclarecimento sobre definições de missão, atribuições, objetivos e competências, de modo a envolver mais uma vez,

todas as chefias neste projeto, colocando-as no projeto e para o projeto. Procedeu-se à recolha de informação direta dos participantes referente à missão da sua unidade ou serviço, assim como à descrição das competências consideradas necessárias para o alcance da mesma. Os documentos resultantes deste *focus group* foram usados pela Equipa para completar a informação constante das fichas de trabalho, resultante da consulta documental, e foram utilizados, para respetiva validação, no decorrer das entrevistas individuais, realizadas posteriormente. De referir que a informação constante nestes documentos, relativa a competências, foi usada como complemento na investigação aqui descrita, tendo esta informação sido alterada ou validada, posteriormente, pelos entrevistados, nas entrevistas semi-estruturadas.

c) Entrevistas individuais com chefias de topo e chefias intermédias

Segundo Lakatos (1991), a entrevista individual consiste num momento de relação, efetuado face a face, de forma metódica, em que o objetivo da mesma se prende com a obtenção de informações, provenientes do entrevistado, sobre o assunto em estudo. Este tipo de recolha de dados permite ainda avaliar atitudes, condutas, facultando a observação do indivíduo no decorrer da mesma, proporcionando o registo de reações, gestos, etc., visando capturar junto dos atores o conteúdo e requisitos de competências.

A transcrição das entrevistas semiestruturadas foi efetuada através do programa de análise estatística qualitativa, NVivo 8.

Nesta transcrição procedeu-se à divisão de informação de acordo com as questões colocadas, criando-se um campo inicial para a informação obtida no *focus group*.

Da informação recolhida, foram criadas categorias, procedendo-se à comparação das mesmas com os modelos expostos na fundamentação teórica.

No final desta etapa foi apresentado um relatório referente a todo o processo das entrevistas, indicando como decorreu o processo, com o levantamento das principais ideias recolhidas, assim como, a descrição do acolhimento e envolvimento por parte dos entrevistados (Anexo VI).

Tal como referido anteriormente, a metodologia utilizada neste estudo é do tipo qualitativo, visto que proporciona uma compreensão, por parte dos sujeitos envolvidos na investigação, sobre o significado de determinados acontecimentos e interações (Silva et al., 2005), neste caso, sobre competências, recaindo sobre a dinâmica social, individual e holística do ser humano. Tal como já referido, a metodologia qualitativa não mede um fenómeno, mas pesquisa-o, explicita-o e analisa-o recorrendo neste estudo a um procedimento de categorização e análise de conteúdo aberto (exploratório). Conforme referido anteriormente, e de acordo com Vergara (2008, p. 257, *in* Oliveira, 2010), as amostras neste tipo de metodologia, são intencionais, selecionadas por acessibilidade. Esta situação verificou-se com a participação da investigadora no projeto responsável pelo mapeamento de competências organizacionais da Universidade de Évora, facilitando assim o acesso à amostra considerada pertinente e adequada ao tipo de estudo pretendido.

A estratégia usada nesta investigação ajusta-se a um estudo de caso por permitir uma abordagem flexível, que proporciona a análise de determinados fenómenos complexos, num contexto real, levando-nos a explicações congruentes (Oliveira, 2010). Este tipo de investigação adequa-se de facto à realidade da investigadora e ao seu campo de ação, assim como também, aos resultados para a instituição, que permitirão uma reflexão sobre a estrutura organizacional e a estratégia de cumprimento de objetivos e cumprimento da missão, considerando a competitividade e o destaque no mercado, proporcionando cumulativamente uma visão de futuro da própria organização.

2.3.2. *Procedimentos formais e éticos*

Foram consideradas nesta investigação as questões éticas e deontológicas. Os entrevistados foram informados atempadamente do propósito da entrevista, com o fornecimento de informação referente aos temas abordados, assim como, do alvo de tratamento dos dados recolhidos. Antes da realização das entrevistas foi solicitada autorização para que as mesmas fossem gravadas, voltando a reforçar toda a informação enviada anteriormente e solicitando autorização e concordância na participação do processo, sendo o entrevistado livre de participar ou não, sem qualquer forma de pressão. Todos concordaram com a gravação e autorizaram que a informação fosse também tratada em dissertação de mestrado, havendo liberdade para que o entrevistado pudesse ou não participar na investigação.

As entrevistas foram conduzidas pela investigadora, havendo apenas a participação do outro membro em caso de complemento de informação ou de esclarecimentos adicionais sobre as pretensões do projeto em causa, não permitindo enviesamentos no decorrer das mesmas, ou a influência de outras pretensões por parte dos envolvidos, que não fossem as relacionadas com o objetivo das entrevistas, de modo a normalizar todo o processo.

A informação recolhida, contida em ficheiro áudio, foi descarregada pela investigadora no seu portátil e depois transferida para o programa de análise qualitativa, NVivo8, não havendo conhecimento por parte dos outros membros ou de terceiros, do conteúdo dos mesmos. Toda a informação recolhida e trabalhada neste projeto é confidencial, sendo apenas a investigadora e a orientadora de dissertação que a ela têm acesso para efeitos apenas de investigação, havendo o compromisso de esta ser destruída após o tratamento dos dados. De referir, que todos os entrevistados, foram devidamente informados desta decisão.

Capítulo III – Resultados

O âmbito de análise deste estudo incide essencialmente nas respostas às questões 3, 4 e 5 do Guião da entrevista mencionado anteriormente, tendo esta transcrição sido feita na íntegra através do programa de análise qualitativa de dados NVivo8. Essa transcrição foi feita o mais próximo possível do final da etapa, de modo a proporcionar memória recente, levando à interpretação o mais adequada possível na redução dos dados.

Após a transcrição, foi criado um sistema de categorias de codificação do conteúdo das respostas às questões 3, 4 e 5, de modo a estruturar os dados, de acordo com o problema em análise.

3.1. Apresentação do sistema de categorias

Sistema de categorias

- Dados informativos – atributos

1. Género
 - a) Feminino
 - b) Masculino
2. Cargo
 - a) Diretor de Serviços
 - b) Chefe de Divisão ou Coordenador
 - c) Outro

- Dados de conteúdo

1. Alinhamento
 - a) Existe
 - Competências necessárias
 1. Comprometimento (*Commitment*)
 2. Trabalho em equipa
 3. Eficiência
 4. Eficácia
 5. Formação e conhecimento
 - b) Não existe

- “Espírito de funcionário público” (codificação negativa, o alinhamento não existe devido a atitudes definidas por este termo)

- Incumprimento de objetivos

2. Utilidade no futuro / Visão de futuro

- a) Gestão estratégica de recursos humanos
- b) Perspetiva de conjunto
- c) Estrutura organizada
- d) Projeção exterior

3.1.1. Caracterização da amostra

1. Género

Feminino	21
Masculino	17

2. Cargo

Diretor de Serviços	6
Chefe de Divisão ou Coordenador	17
Outro	15

3.1.2. Apresentação dos resultados das entrevistas por questão

Apresentam-se, de seguida, aglutinadas sob a forma de tabela, as respostas dos participantes às três questões.

Questão 3 - Competências

Considerando a qualidade do serviço, a satisfação dos utentes (internos e externos) e o desempenho desejado da(o) unidade/serviço que chefia, especifique quais as competências pessoais que os trabalhadores afetos a esta unidade devem possuir?

E em termos de competências técnicas, mais direcionadas para a formação, quais considera como necessárias?

De referir que nesta questão foram foco de análise as competências pessoais. Não sendo análise deste estudo as competências técnicas elencadas pelos entrevistados, elas serão apresentadas de uma forma meramente descritiva, e apenas aquelas que mais se destacaram pela sua transversalidade, não pormenorizando assim postos de trabalho, visto não ser esse um dos objetivos desta dissertação.

Foram então mencionadas pelos entrevistados, como competências necessárias para garantir a qualidade do serviço, a satisfação dos utentes e o desempenho desejado da unidade ou serviço, as seguintes competências:

Tabela 4

Competências Pessoais

1	Adaptabilidade ao local de serviço e à mudança
2	Orientação para os resultados
3	Orientação para o serviço público
4	Planeamento e organização
5	Comunicação oral e escrita
6	Iniciativa
7	Criatividade
8	Inovação
9	Espirito de equipa
10	Relacionamento interpessoal
11	Capacidade de negociação
12	Coordenação de grupos
13	Autonomia
14	Disponibilidade
15	Tolerância à pressão
16	Assertividade
17	Compromisso com o serviço
18	Responsabilidade
19	Rigor
20	Dinamismo

21	Empenho
22	Envolvimento
23	Resolução de problemas
24	Definição de prioridades
25	Gestão de conflitos
26	Gestão do stress
27	Confidencialidade e sigilo
28	Melhoria e aprendizagem contínua
29	Liderança
30	Postura e imagem
31	Simpatia, cordialidade e harmonia
32	Ética
33	Gestão de emoções
34	Proatividade
35	Polivalência
36	Versatilidade
37	Espírito de investigação
38	Inteligência emocional
39	Capacidade crítica e autocrítica
40	Atenção concentrada
41	Gestão do tempo
42	Resiliência
43	Equidade e transparência
44	Inovação
45	Qualidade
46	Conhecimento e experiência
47	Pontualidade
48	Diligência
49	Empreendedorismo
50	Escuta ativa
51	Motivação
52	Lidar com o imprevisto
53	Sentido estético
54	Orientação para a segurança no trabalho

Tabela 5

Competências Técnicas

1	Conhecimentos de informática na ótica do utilizador
2	Conhecimentos de língua estrangeira (inglês, espanhol e francês)
3	Fluência verbal e escrita (inglês, espanhol e francês)
4	Rigor e domínio da escrita
5	Destreza prática
6	Atendimento ao público

Questão 4 - Alinhamento

Considera que a sua equipa está alinhada com a missão e as atribuições da(o) unidade/serviço? Fundamente. Se não está, o que alteraria? Que competências considera terem de ser adquiridas ou desenvolvidas?

Verificou-se nesta questão, que 95% dos entrevistados considera que as suas equipas estão alinhadas com a missão das suas unidades/serviços, de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 6

Alinhamento e não alinhamento de equipas

36 consideram que	<p>Alinhamento existe porque:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Comprometimento (Commitment)</i> O individuo identifica-se com a missão, valores e objetivos da organização, sente-se membro integrante da mesma e esforça-se para que os objetivos sejam alcançados e os resultados melhorados. O comprometimento organizacional implica uma identificação psicológica por parte do individuo com o posto de trabalho, e um desejo de permanecer na equipa em que está integrado (Kanste, 2011). <i>Ex.:</i> (compromisso e envolvimento; disponibilidade e empenho, motivação)
-------------------	--

	<p>2. Trabalho em equipa Conjunto de pessoas, interdependentes entre si, que trabalham para o alcance de um objetivo comum e partilhado (Neves et al., 2006). (união, adaptação e integração)</p> <p>3. Eficiência Utilização de recursos, meios e procedimentos para a realização do trabalho e alcance de resultados. COMO FAZER (Chiavenato, 2014). (organização do trabalho, gestão do tempo e do trabalho, proatividade, criatividade, cumprimento da missão, alcance de objetivos)</p> <p>4. Eficácia Capacidade para alcançar determinado objetivo organizacional. O QUE FAZER (Chiavenato, 2014). (orientação para os resultados, orientação para o serviço publico, responsabilidade e rigor, imagem e postura)</p> <p>5. Formação e conhecimento Aprendizagem, que ocorre ao longo da vida, de novos comportamentos, atitudes e capacidades relevantes para o alcance dos objetivos e execução do trabalho (Pina e Cunha et al., 2010 , p. 382-383). (formação, qualificação, conhecimento, experiencia, formação continua, aprendizagem)</p>
2 consideram que	<p>Alinhamento não existe porque;</p> <p>1. “Espírito de funcionário publico” Categorização atribuída com sentido negativo, em que o comportamento do individuo não é identificado como parte integrante da equipa e dos objetivos organizacionais.</p>

	<p>(só executa, não tem iniciativa, não se envolve e não dinamiza)</p> <p>2. Incumprimento de objetivos</p> <p>Não se alcançam os objetivos organizacionais e não se evolui, devido à carência de recursos humanos.</p> <p>(escassez de competências relacionada com a falta de recursos humanos)</p>
--	---

De referir que a categorização das respostas obtidas foi realizada desta forma, de modo a adequar-se o melhor possível à realidade e especificidades da organização em estudo.

No que se refere ao alinhamento das equipas, a categoria 1, denomina-se “**Comprometimento**” e consiste em características relacionadas com o envolvimento dos trabalhadores com as funções que exerce, com a identificação e conhecimento da missão do serviço por parte do mesmo, com o empenho, a disponibilidade, a motivação e o compromisso que identifica no desempenho das duas funções. Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

“(...) as pessoas têm também, em termos gerais, têm um real interesse no que estão a fazer, não estão ali só para cumprir um trabalho das 9h às 5h, mas estão empenhadas, há um empenhamento, empenhamento pessoal no trabalho que estão a fazer (...)”

“Há um envolvimento das pessoas (...)”

“(...) é que as pessoas se sentem motivadas por estar aqui e gostam de aqui estar e de facto percebem o seu papel (...)”

“(...) pessoas serem muito...das pessoas terem uma grande dedicação, ou seja, sempre que necessário ficam fora de horas, trabalham em casa se for preciso (...)”

“No momento em que as pessoas são precisas podemos contar com elas (...)”

“Acho que estamos alinhados com o serviço, estamos comprometidos, fazemos horas a mais sem nenhuma remuneração extra (...)”

“ (...) acho que as coisas também se vão construindo, não é...e portanto acho que vestimos todas a camisola.”

“As pessoas trabalham bem, trabalham bem e vestem a camisola, porque se é preciso ficar depois da hora, as pessoas ficam, não há, não tenho tido assim problemas (...)”

A categoria 2, denomina-se “**Trabalho em equipa**” e consiste em características relacionadas com o trabalho e espírito de equipa, com a união dos trabalhadores, com a adaptação e integração dos mesmos às equipas de trabalho, em prol da missão do serviço. Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

“ (...) o trabalho em equipa que no fundo também tem a ver com esta situação, portanto, quando há objetivos a cumprir, para cumprir ou operacionalizar a missão, temos realmente que por vezes juntar aas pessoas trabalharem em equipa para se conseguir atingir os objetivos e pessoas que fazem coisas diferentes, mas no momento, se necessário, toda a gente se focaliza naquele trabalho e toda a gente ajuda.”

“ (...) as pessoas que aqui estão são realmente as pessoas que querem aqui estar, pelo espírito de equipa (...)”

“ (...) não conseguíamos fazer o que fazemos sem o espírito de equipa (...)”

“ (...) todos contribuem para que o trabalho seja desenvolvido da melhor forma e sem falhas e todos se relacionam de forma a que os objetivos sejam atingidos. É uma boa equipa a nível de relacionamento profissional, (...) a nível profissional todos contribuem para que se atinjam os fins que pretendemos.”

“Pela positiva, equipa....espírito de equipa (...)”

(...) o que sabe um pouquinho menos cresce connosco e aprofunda, nós sabemos que as pessoas têm limitações, mas consegue-se sempre tirar da pessoa, e portanto o trabalho em equipa (...) é aquilo que é mais relevante.”

“Esta é uma equipa muito coesa, muito coesa e.... que tem muito o espírito de equipa, que isso é uma coisa muito fundamental (...)”

A categoria 3, denomina-se “**Eficiência**” e consiste em características relacionadas com a forma como se alcançam os resultados, nestes caso com a organização do trabalho, a gestão do tempo e do trabalho, a proatividade e a criatividade necessárias para o cumprimento da missão e o alcance dos objetivos. Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

“ (...) a capacidade de planeamento para nós é essencial porque...estamos muito condicionados com o tempo (...)”

“ (...) a atitude pró-ativa, o espírito crítico e criativo, acho que sim....ah....o defender estes valores (equidade)...acho essencial, e a capacidade de gestão do tempo, é muito importante aqui, porque realmente o tempo é muito curto para o volume de trabalho (...) Eu acho por exemplo, que formação ao nível da capacidade de gestão do tempo também é fundamental (...) “

“Mencionaria a capacidade de iniciativa e organização (...)”

“(...) gestão do tempo e definir prioridades acho que é uma boa...é um ponto forte nosso, porque mal ou bem, com pouca gente e com poucos recursos, acabamos por dar resposta às coisas em tempo útil e não desanimar, enfim... e a outra também, a gestão do stress e capacidade de integração dos imprevistos (...)”

“Proatividade e criatividade (...)”

A categoria 4, denomina-se “**Eficácia**” e consiste no que fazer para alcançar os objetivos, está relacionada com o cumprimento da missão, o alcance de objetivos, a capacidade de orientação para os resultados e para o serviço público, a responsabilidade e rigor aplicadas no desempenho das tarefas e a imagem e postura adotadas pelos trabalhadores no atendimento e na prestação do seu serviço. Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

“Orientação para o serviço público, todos têm (...)”

“Todos os objetivos e todas as metas são compromissos da equipa (...)”

“ (...) a responsabilidade é sem dúvida uma das mais importantes e ... a responsabilidade, e quando falo na responsabilidade (...) o rigor.”

“Orientação para o serviço público e para os objetivos, no fundo isto aqui é orientação para os objetivos que têm a ver com a missão (...) é realmente uma característica que tem a ver com estas situações, da orientação para o serviço público, para os objetivos, o vestir a camisola, digamos assim, integra tudo. “

“O rigor no desempenho das tarefas.”

“(...) portanto todos os membros desta equipa vivem para cumprir aquilo que é a nossa missão. A nossa imagem, e o atender às necessidades do nosso público é essencial e fundamental, para todos (...)”

“(...) nós acabamos por cumprir de facto.”

“ (...) a ética e a responsabilidade, onde a função que desempenha exige realmente uma pessoa que seja ética e bastante responsável (...) e claramente é um fator distintivo (...)”

“(...) orientação, orientação para os resultados, eu acho que as pessoas aqui, quando assumem os trabalhos vão com eles até ao fim (...)”

A categoria 5, denomina-se **“Formação e conhecimento”** e consiste em características relacionadas com a formação e qualificação dos trabalhadores, assim como, com o conhecimento e a experiência adquirida ao longo dos anos no desempenho profissional. São aqui realçados também aspetos relacionados com a formação contínua e a aprendizagem por parte dos trabalhadores. Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

“(...) eu penso que em termos de competências técnicas (...) são muito competentes.”

“(...) a formação que todos nós temos está ajustada às exigências, aos objetivos(...)”

“ (...) as pessoas têm no geral as competências que permitem que a missão seja alcançada.”

“Neste momento considero que tenho a equipa que.....que desejo ter, ah.... tanto a nível de competências, como a nível de qualificações (...).”

“(...) temos pessoas que têm uma experiência adquirida ao longo de anos e anos na casa, apesar de terem poucas qualificações, mas que são muito importantes para contrabalançar o conhecimento dos técnicos superiores (...).”

“Sem deixar de fora, os conhecimentos e experiência, para remate final (...).”

“Ah.... claramente o domínio das áreas técnicas (...).”

“A equipa tem qualificação para o trabalho (...).”

Quanto ao **não alinhamento das equipas**, as duas categorias que surgiram denominam-se por, categoria 1 **“Espírito de funcionário público”**, que se refere ao espírito relacionado com a execução de tarefas, de trabalhadores sem iniciativa, não envolvidos nem comprometidos com o serviço e sem dinâmica, apenas executam.

Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

“(...) porque ainda tenho a sensação de que tenho aqui alguns elementos que são pessoas que estão ah....ainda....eu tenho tentado despir-lhe essa camisola de facto....de um funcionário público tradicional, nós temos aqui alguns casos, do tipo....não é? Olhe, não se importa, eu tenho de ir ali não sei onde, tenho um assunto do meu marido, da minha filha, para resolver....pode, veja lá se o secretariado está assegurado, se não há nenhum problema, mas se a gente diz: Olhe é só acabarmos isto, são mais cinco minutos....(..).”

A categoria 2, denomina-se **“Incumprimento de objetivos”**, referindo-se ao não alcance de objetivos organizacionais e resultados do serviço por falta de recursos humanos. Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

“Não está alinhada, mas de facto nós fazemos um esforço muito grande. Não está porque eu não consigo fazer tudo aquilo que eu gostaria de fazer. E há muita coisa para

fazer, e que eu não tenho dúvidas que poderia ter reflexos muito positivos na instituição (...)”

“Nós conseguimos com o que temos, mas...não é o ideal, não é...muitas vezes acaba por nem ser o suficiente, é verdade, é verdade, eu tenho que ser sincero....”

Questão 5: Percepção de utilidade

5 – Que percepção de utilidade tem, para a unidade ou serviço que chefia, sobre este tipo de trabalho que está a ser elencado por esta equipa, relativamente ao mapeamento de competências organizacionais?

Com esta questão conseguimos perceber como os entrevistados projetam a universidade ideal, mediante as suas pretensões e ambições, verificando-se também uma necessidade de expor a universidade para um público externo fora do âmbito do ensino e da formação, de acordo com o quadro seguinte:

Tabela 7

Visão de Futuro de Mapeamento de Competências

1	Gestão estratégica de RH	Adequação de recursos humanos de acordo com as suas competências, otimização e descentralização de recursos
2	Perspetiva de conjunto	Como um todo, conhecimento interno e criação de parcerias, partilha de informação, experiências e aprendizagens, polivalência
3	Estrutura organizada	Alinhamento, organização, planeamento e gestão, otimização e descentralização de serviços e recursos, priorização de necessidades
4	Projeção exterior	Melhoria de recursos e serviços, aumento de parcerias a nível externo

A subcategoria 1, denomina-se “**Gestão estratégica de recursos humanos**” e consiste em características relacionadas com a adequação de competências pessoais

e instrumentais dos trabalhadores com as funções e missões de cada serviço, assim como, com otimização e descentralização de recursos para o alcance dos objetivos e melhoria dos resultados da organização. Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

“É evidente que esse levantamento daquilo que existe, ah...das competências que existem, das competências que as pessoas têm, por outro lado, fazer a compatibilização disso com as necessidades da instituição, eventualmente, se bem aproveitado pela instituição, eventualmente poderemos retirar grande utilidade. Porque com este trabalho, vocês podem chegar à conclusão de que há pessoas que estão perfeitamente desajustadas, digamos assim, em termos do que são as suas competências e das funções que terão de desempenhar e quando se calhar ao lado estavam a precisar dessa mesma pessoa, poderia estar muito mais motivada e ser muito mais produtiva para a instituição, do que no sítio onde estava, portanto eu acho que isso é um.... este trabalho é um trabalho que tem a sua utilidade, que poderá ser bastante útil à casa”.

“ (...) o ajustamento entre aquilo que são os objetivos de uma estrutura qualquer e a qualificação das pessoas ou as competências que as pessoas devem ter para corresponder aos objetivos são determinantes sob risco de tanto a missão, como os objetivos, ficarem comprometidos (...)”

“Penso que sim, o que era importante era termos uma efetiva gestão de recursos humanos, que eu acho que, infelizmente não temos, temos eventualmente uma secção de pessoal, mas não temos uma gestão de recursos humanos... não docentes...não é, porque os docente mais ou menos, mesmo nos docentes (...) às vezes as pessoas têm competências que podiam estar noutra sítio a desempenhá-las lindamente e a contribuir para ... mas de facto é o que temos.”

“Isto que aqui está para mim, no final, pode ser um trabalho que vai dizer ou se faz, ou nos começamos realmente a preocupar com a gestão das pessoas e com a gestão das competências que nós temos, ou então a gente nunca vai conseguir valorizar, nem usar, porque há pessoas que estão altamente insatisfeitas em locais, pode haver todas as razões, pode haver razões que não se encaixam naquilo que eu estou a dizer, mas há pessoas que estão altamente desvalorizadas em... nos locais onde estão, uma ou outra que lhe são atribuídas competências, que reconhecidamente não as têm, por todas as razões e mais alguma (...)”

“(...) de facto, que se consiga perceber que os nossos recursos humanos não estão distribuídos de forma equitativa e que não estão distribuídos, as pessoas, pelas competências que as pessoas têm, nos lugares onde estão, portanto pode haver intercâmbio de pessoas, pode haver mudanças, e para além disso também ser bom para as pessoas (...)”

“(...) nós pretendemos ter as pessoas certas nos sítios certos, acho que este levantamento tem essa finalidade....”

“Sim, acho imprescindível, acho que é uma falha da Universidade não ter uma política de gestão de recursos humanos, ah...e...principalmente, porque acho que, sendo os recursos poucos, e cada vez hão-de ser menos, temos de sabê-los maximizar essa capacidade e os recursos que temos, para já, devido à importância que os recursos humanos têm numa instituição, não é? E para além disso, como são poucos, temos de saber optimizá-los, e...e eu acho que muitas vezes isso não acontece na Universidade, principalmente quando às vezes, acho que há sítios que têm mais pessoas e outros menos e se calhar pessoas que estão a ser sub aproveitadas em determinados sítios”

“(...) há pessoas que acham que isto não tem qualquer tipo de aprendizagem, que é uma pessoa chega e começa a trabalhar, pronto, que não há aprendizagem, não há conteúdos, não há perfis, não há nada...qualquer pessoa vai de um sítio para o outro e começa a trabalhar como se o trabalho fosse todo igual, como se o trabalho fosse todo igual, e as características fossem todas iguais (...) portanto para mim isto é muito importante por estes motivos (...)”

“(...) não me interessa quem é quem, recursos humanos, competência tal e tal, nós temos esta pessoa e vamos pôr esta pessoa, explorar e depois a essa pessoa abre-se horizontes e ela própria também se desenvolve ou para um lado ou para outro, conforme.... e não é muitas das vezes, de uma maneira geral a universidade não...não potencia estas competências (...)”

“Não faz sentido termos pessoas formadas em determinadas áreas e a fazer funções que não têm nada a haver com as funções que estão a desempenhar, não é, até podem estar a desempenhá-las muito corretamente e muito bem, mas podem ter um potencial que não está a ser aproveitado, eu acho que esse mapeamento pode dar uma grande ajuda a esse nível.”

A categoria 2, denomina-se “**Perspetiva de conjunto**” e consiste em características relacionadas com a visão da organização como um todo, onde se trabalha o conhecimento interno, se partilha informação, experiências e aprendizagens e onde se criam parcerias e se adota a polivalência. Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

“ (...) refletir sobre estas questões em conjunto e se depois houver ali permuta de experiências e de vivências do dia-a-dia, acho que será muito mais produtivo e muito mais útil para a instituição, porque estamos a refletir todos em conjunto (...) porque também podemos estar um bocadinho equivocados, sobre aquilo que nós achamos, que é desejável para os nossos clientes, como vocês falam, quer internos ou externos, e aquilo que eles necessitam que nós produzamos (...) se nós tivermos na presença deles e sentirmos quais as suas necessidades, obviamente resultará mais do que se estivermos isoladamente a refletir sobre estas questões.”

“Acho que este trabalho é importante, não vejo tanto só enquanto a minha unidade, mas até nos vários serviços, porque há muitos serviços que não têm nem noção da missão da universidade, nem que...que as coisas devem funcionar em cascata, ou seja, mesmos os próprios serviços têm de estar elencados com a própria missão estratégica da universidade, para poderem funcionar, não é? Para perceberem para onde é que nós vamos...portanto acho que este trabalho é importante, não unicamente como parte integrante só de um gabinete específico, mas de todos os serviços, porque será, no fundo transmite algumas linhas orientadoras (...)”

“ (...) sabermos o que fazemos e o que somos capazes de fazer, é realmente fundamental para se fazer aquilo que somos capazes de fazer e pensar no que é que nós podemos fazer mais com aquilo que sabemos, é uma especie de palete de tintas não é, tinha de conhecer as cores, e conhecendo as cores já é bom, mas conhecer as cores para quê? Para nós podermos oferecer essas cores só, não, temos que juntá-las e oferecer novas cores. Para poder juntar cores eu tenho que saber que cores primárias tenho, sem conhecer isso eu nem sei o que sou, nem o que faço, por vezes a metáfora é assim...”

“As coisas estão muito mais transparentes (...)”

“Se no final, pensarmos na instituição, pensarmos menos nesses casosinhos pontuais, e se a instituição disser para a gente, o que conta é o todo, vamos olhar para as pessoas, vamos passar um pouquinho por cima dessas questões mais....enfim...pessoais, e epá, vamos organizarmo-nos da forma que consigamos aproveitar o melhor as competências que temos. Por isso, de base, temos que as conhecer, não as conhecemos e esse trabalho é fundamental para começarmos a entender quem temos cá em casa, por isso para mim, isto é essencial (...)”

“(...) tudo o que nos leva a conhecermo-nos melhor a nós próprios, acho muito bom (...) sabendo a complexidade da nossa instituição isto não é fácil de nós conseguirmos chegar a esse ponto, mas eu acho que cada vez mais é isto, se nós queremos ter objetivos e se nós queremos ser, o que eu acho que queremos ser como instituição, temos de nos conhecer, primeiro do que tudo, e infelizmente eu acho que nós não nos conhecemos assim tão bem quanto isso, há aqui outros fatores que influenciam isso, nomeadamente como a dispersão e tudo mais, que efetivamente não ajuda em nada a sermos uma única e a pensarmos numa única forma, porque as necessidades algures na Mitra, no Pedro da Fonseca ou nos Leões são totalmente das necessidades de aqui ou ali....mas isso tem de ser minimizado com outros mecanismos e a gente tem que se conhecer, temos que nos conhecer, e acho que este trabalho é fundamental para isso (...)”

“Eu espero.... (risos) eu penso que é importante porque no fundo, até agora ah....as pessoas não têm, não têm muito a noção, ou melhor, têm a noção de determinadas tarefas e ... e....a minha tarefa é aquela.... e felizmente as coisas estão a mudar, mas as pessoas estavam muito ligadas a "esta é a minha função e faço aquilo" e felizmente as coisas vão evoluindo e as mentalidades a....há uma abertura maior e as pessoas percebem que não se pode só ter aquilo (...)”

“(...) mesmo internamente não há essa percepção, se calhar se houver uma plataforma dessas, até internamente será útil, como ferramenta, para nós nos conhecermos, mas mais ainda, eu acho que isso poderia ser uma plataforma para nós desenvolvermos algo interno, algo internamente para nos conhecermos também entre todos, quer dizer, uma vez identificadas onde existem os vários centros e o que é que existe, até se pode criar...sei lá (...)”

“(...) um mapeamento de competências vai ter de estar necessariamente alinhado com a estratégia da Universidade (...) se a Universidade de Évora não assumir uma

estratégia (...) e portanto....se eu tiver isso definido ah...este trabalho depois não ancora, porque é preciso ter a questão da descentralização resolvida, não é? Criem mais descentralização das Escolas, aliás....os estatutos são cores (essenciais) nisso (...) das Escolas todas (...) isto...é possível haver descentralização...ou centralização, o que for, é , mas tem de ser muito bem articulado, ah... é sintomática a questão agora da comunicação.... não há hipótese (...) os saltos que se querem melhorar, as atividades, a curto prazo é a comunicação, a longo prazo, os nossos projetos, a investigação, a ligação às empresas, isto tudo vai sendo conhecido e se vamos a caminhar bem nesse sentido, as pessoas vão começar a conhecer por outras vias, no curto prazo é sempre a comunicação, para enaltecer o que temos de bom de uma forma espetacular e bem feita, para minimizar aquilo que fazemos pior na maneira como comunicamos (...)"

"Ah... eu penso que o conhecimento global do que todos os serviços da Universidade fazem é sem dúvida uma mais valia. Mais valia no sentido de poderem ser criadas sinergias, porque a Universidade no fundo, é muito grande, trabalham aqui muitas pessoas, há aqui muitos serviços, e... por vezes não há interligação entre esses serviços, não porque eles não apresentem disponibilidade, mas muitas às vezes há uma falta de conhecimento, não é? Portanto.... e.... se houver uma definição global do que é a Universidade, eu penso que se podem criar aqui cinergias que são importantes (...)"

A subcategoria 3, denomina-se **"Estrutura organizada"** e consiste em características relacionadas com o alinhamento, com a organização, com o planeamento e gestão, com a otimização e descentralização de serviços e recursos, priorizando necessidades. Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

" (...) que se pode ter entre o ajustamento entre aquilo que são os objetivos de uma estrutura qualquer e a qualificação das pessoas ou as competências que as pessoas devem ter para corresponder aos objetivos são determinantes sob risco de tanto a missão, como os objetivos, ficarem comprometidos."

"Acho que este trabalho é importante, não vejo tanto só enquanto a minha unidade, mas até nos vários serviços, porque há muitos serviços que não têm nem noção da missão da universidade, nem que...que as coisas devem funcionar em cascata, ou seja, mesmos os próprios serviços têm de estar elencados com a própria missão estratégica da Universidade, para poderem funcionar, não é? Para perceberem para onde é que nós vamos...portanto acho que este trabalho é importante, não unicamente como parte

integrante só de um gabinete específico, mas de todos os serviços, porque será, no fundo transmite algumas linhas orientadoras (...)

“(...) eu vejo com...com...de forma bastante positiva. eu vejo sempre com esperança de que as coisas poderão melhorar, neste caso a nível interno, de gabinete, claramente, por isso por mim, vejo sempre com bons olhos, tudo o que é feito, ainda para mais dentro da Universidade (...)”

“Eu acho que este trabalho ajuda pelo menos, a contextualizar e a perceber o que é que é preciso fazer, e isso já é.... já é bom, depois daí, de facto, se se conseguir evoluir para outro patamar de organização, planeamento, de gestão, então aí ...”.

“(...) no futuro sim..... podemos adequar tarefas a pessoas, mexer um bocadinho com a organização aqui da divisão consoante as capacidades de cada pessoa que eu veja que se adequa mais aquela tarefa ou não.... e pronto se houver a possibilidade de formar pessoas em certas áreas (...)”

“Este tipo de trabalho obriga a refletir sobre o que diariamente está presente mas não está priorizado, é necessário refletir no que precisamos. Irá permitir evidenciar e destacar competências e fragilidades. Em termos da Universidade, penso que permitirá conhecer (documentado) as suas estruturas.”

“(...) temos todo o interesse de que haja esse conhecimento, de que se avance e que se possa melhorar a organização da Universidade”

“(...) se servirem para dar visibilidade às fragilidades e melhorarem os serviços que foram feitos, será excelente, não é?”

A subcategoria 4, denomina-se **“Projeção exterior”** e consiste em características relacionadas com a melhoria de recursos e serviços, com o aumento de parcerias a nível externo. Os seguintes exemplos ilustram esta categoria:

“Em termos da Universidade é a imagem da instituição, eu acho que isso é muito importante para a instituição, é o nome da Universidade, de certeza que vamos ter muito mais eventos, muito mais pessoas a querer estar na universidade e a solicitar os nossos serviços, acho que era muito importante chegarmos a isso...”

“(...) depende do eco e estas coisas nós ah....há aqui....depende muito de para onde a Universidade de Évora quer ir, até onde nós queremos chegar, qual é a nossa

estratégia, qual é o nosso focus, neste momento eu sei que a Universidade está a apostar na internacionalização, pronto (...)

“eu acho que tinha toda a vantagem que se olhasse para isso e se daí resultasse de facto a melhoria de todos os serviços, não só do meu mas de todos.”

“(...) é uma área em que se tem de apostar muito, é a melhoria dos processos, porque muitas vezes as pessoas não são mais produtivas porque o próprio processo não permite, e portanto é necessário (...)

“(...) parece-me que seria positivo, no fundo uma plataforma de prestação de serviços, mas uma certa organização comum, portanto, e...se for feito ao nível da Universidade, melhor ainda (...), se aparecer uma unidade organizada ao nível da Universidade para a prestação de serviços, acho que isso seria benéfico (...) a começar pelas questões da missão, o que cada unidade tem, quais são as competências, quais são as capacidades, portanto, uma estrutura....que neste momento ah... se calhar é fácil traduzir, porque tudo hoje em dia se traduz (risos) pela, pela internet, pela criação de uma plataforma que dê visibilidade a isso, não é, é a montra, portanto se a montra estiver bem organizada, estruturada de acordo se calhar, com as normas que este estudo está a definir, acho que isso pode ser muito positivo, claro que depois é preciso ter, por trás, a consolidação, a substância técnica e científica, e talvez até fosse necessário, ter aí um, ter uma triagem, digamos ter uma triagem de quais são as unidades que efetivamente podem.... prestar esse serviço de forma profissional (...)se calhar há alguns, que organizados, nem que fossem dois ou três ou quatro, os que forem, poucos que sejam, mas se tiverem bem organizados e...já deram provas de que dentro de certos limites, correspondem aquilo que é pedido....bom eu acho que isso, se aparecer para o exterior, como uma imagem integrada....acho que certamente é positivo. Portanto, eu vejo com muitos bons olhos isto (...) Organização comum de tudo, o que é importante.”

“Eu acho que este tipo de mapeamento é fundamental se a Universidade se quer projetar como um todo, vamos lá ver, se a Universidade quer ter uma estratégia de mostrar à sociedade, mostrar aos possíveis interessados, sejam eles da indústria, sejam eles da área da cultura, seja...é de facto importante que se perceba que haja algo que seja uma plataforma de visibilidade (...)

“(...) temos sempre de refrescar a imagem (...)

“ (...) ah....que....haja uma ligação muito direta com a empresa, para....por exemplo para a criação de um determinado produto, para melhoramento de um determinado processo, ou para determinada tecnologia, ou....uma coisa desse género, portanto....e...e gostaríamos que houvesse mais dessas ligações, não é?”

Após a análise dos resultados, far-se-á de seguida uma contrastação dos mesmos com a literatura consultada, construindo um modelo de competências fundamentado, característico da organização em estudo e uma descrição da perspectiva de futuro, por parte dos entrevistados.

Capítulo IV – Discussão e Conclusões

Tal como já referido anteriormente, a gestão de competências deve estar em sintonia com a estratégia organizacional, considerando a sua missão, visão de futuro e objetivos (Brandão & Guimarães, 2001), preparando as organizações para mudanças futuras, fortalecendo o conhecimento e a competitividade das pessoas, alinhando os interesses dos indivíduos aos da organização (Almeida, 2007).

North e Reinhardt (2003) consideram a possibilidade de sincronizar objetivos individuais com objetivos estratégicos organizacionais, através de um modelo integrado de gestão por competências. Neste sentido é importante que os indivíduos identifiquem as suas ações com os objetivos da organização. Este alinhamento considera a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, troca de informação, oportunidade de compromisso e melhor desempenho, utilizando competências descritas e operacionalizadas através de uma *linguagem comportamental*, tornando fácil e clara a utilização das mesmas palavras e significados. Este modelo pressupõe que os indivíduos controlem, adaptem e desenvolvam as suas competências individuais, enquanto que a organização controla, adapta e desenvolve as suas competências nucleares, tornando-se inimitável, ao mesmo tempo que desenvolve vantagem competitiva (North e Reinhardt, 2003), não obtendo apenas descrições de atributos pessoais no desempenho de determinadas funções, não se restringindo a analisar funções.

As pessoas agregam valor às organizações, modernizando práticas e processos, sendo percebidas como essenciais à sobrevivência organizacional, oxigenando e inovando, com ideias distintas, práticas e processos já existentes (Silva, 2009 in Pereira e Silva, 2011). Neste contexto, a gestão de recursos humanos pretende agregar valor para a organização e para as pessoas que dela fazem parte, incorporando a noção de competência às políticas e práticas organizacionais de gestão de pessoas. Política, entendida como *“princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas na sua relação com a organização”* e prática, definida como *“os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo”* (Dutra, 2002, cit por Dall`agnol, 2004).

Reforçando o que tem sido dito até aqui, este estudo de caso pretende realizar um levantamento de competências organizacionais, necessárias ao cumprimento da missão da Universidade de Évora, assim como, perceber como os entrevistados abordam o tema relacionado com competências e que perceção de utilidade têm sobre

um possível modelo de competências na organização. Conseguimos com esta investigação traçar um modelo de competências específico da Universidade de Évora, assim como, revelar uma projeção de futuro da própria Universidade, mediante a perspetiva dos entrevistados.

Tal como já referido anteriormente, foram objeto de análise as respostas às questões 3, 4 e 5 do guião usado nas entrevistas individuais semiestruturadas, realizadas às chefias de topo e intermédias, passando-se de seguida à análise das respostas obtidas.

Perante as competências enumeradas pelos entrevistados, podemos considerar que, mediante a opinião dos mesmos, para o cumprimento da missão e alcance dos objetivos, são necessárias competências requeridas transversais, que à luz de Ceitil (2006), se consideram competências mais abrangentes, que se adaptam a mais do que um contexto. Foram ainda elencadas competências requeridas específicas, que de acordo com este autor, se tomam mais restritas, tal como o nome indica, são competências que se adequam a um determinado contexto, mais específico e fechado, muitas vezes associadas a competências de índole mais técnica e especializada, tal como mencionado pelos entrevistados.

Podemos verificar que foram mencionadas como competências necessárias, competências básicas, de acordo com as definições de Roe (1999 in Bartram & Roe, 2005). As competências básicas estão associadas à capacidade para comunicação oral e escrita, com o uso de tecnologias e capacidade para trabalhar com números. Embora se possa considerar este tipo de competências quase como um dado adquirido, há chefias que o consideram relevante, mencionando a importância deste tipo de competências nos membros da sua equipa de trabalho. Esta situação verifica-se essencialmente, quando são referidas competências relacionadas com a comunicação oral e escrita, conhecimentos de informática na ótica do utilizador, rigor e domínio da escrita.

Tal como referido anteriormente, foram mencionadas competências pessoais e técnicas. À luz de Neves et al. (2006), podemos perceber que existem três categorias de competências, aqui também mencionadas e distinguidas, sendo elas pessoais, interpessoais e instrumentais. Se considerarmos esta categorização e analisarmos as respostas à questão 3, podemos dividir a listagem de competências, da seguinte forma:

Tabela 8

Competências Pessoais

Competências Pessoais	
Quando o individuo desempenha um papel determinante no seu funcionamento e aplicação (Neves et al., 2006)	
1. Adaptabilidade ao local de serviço e à mudança	22. Envolvimento
2. Orientação para os resultados	23. Resolução de problemas
3. Orientação para o serviço público	24. Definição de prioridades
4. Planeamento e organização	25. Gestão do stress
5. Comunicação oral e escrita	26. Confidencialidade e sigilo
6. Iniciativa	27. Melhoria e aprendizagem contínua
7. Criatividade	28. Postura e imagem
8. Inovação	29. Ética
9. Autonomia	30. Gestão de emoções
10. Disponibilidade	31. Proatividade
11. Tolerância à pressão	32. Polivalência
12. Compromisso com o serviço	33. Versatilidade
13. Responsabilidade	34. Inteligência emocional
14. Rigor	35. Capacidade crítica e autocrítica
15. Dinamismo	36. Atenção concentrada
16. Empenho	37. Gestão do tempo
37. Equidade e transparência	38. Resiliência
38. Inovação	39. Motivação
39. Pontualidade	40. Qualidade
40. Diligência	41. Conhecimento e experiência
41. Empreendedorismo	42. Sentido estético

Tabela 9

Competências Interpessoais

Competências Interpessoais	
Quando o individuo desempenha um papel determinante no seu funcionamento e aplicação, incluindo também outro individuo ou um grupo (Neves et al., 2006)	

1. Espírito de equipa	8. Assertividade
2. Relacionamento interpessoal	9. Gestão de conflitos
3. Capacidade de negociação	10. Liderança
4. Coordenação de grupos	11. Simpatia, cordialidade e harmonia
5. Espírito de investigação	12. Capacidade crítica e autocrítica
6. Equidade e transparência	13. Escuta ativa
7. Lidar com o imprevisto	14. Orientação para a segurança no trabalho

Tabela 10

Competências Instrumentais

Competências Instrumentais	
Quando o indivíduo desempenha uma competência decisiva numa determinada situação em concreto, exigindo um determinado saber específico (Neves et al., 2006)	
1	Conhecimentos de informática na ótica do utilizador
2	Conhecimentos de língua estrangeira (inglês, espanhol e francês)
3	Fluência verbal e escrita (inglês, espanhol e francês)
4	Rigor e domínio da escrita
5	Destreza prática
6	Atendimento ao público

Mas, se tivermos em conta as definições de Dutra (2008) e de Fleury e Fleury (2001), podemos considerar que para além de pessoais, todas estas competências são também consideradas organizacionais, visto que, na perspetiva destes autores, elas se influenciam mutuamente, preparando o indivíduo para novas situações, dentro e fora da organização e a organização para novos desafios, agregando valor económico à organização e valor social ao indivíduo.

Considerando as respostas à questão 4, relacionadas com o alinhamento das equipas com a missão das unidades/serviços, verificamos que existe um modelo de competências muito característico da Universidade de Évora, constituído por 5 categorias principais:

Tabela 11

Modelo de Competências da Universidade de Évora

1. Comprometimento	Compromisso e envolvimento; disponibilidade e empenho, motivação
2. Trabalho em equipa	União, adaptação e integração
3. Eficiência	Organização do trabalho, gestão do tempo e do trabalho, proatividade, criatividade; Cumprimento da missão, alcance de objetivos,
4. Eficácia	Orientação para os resultados, orientação para o serviço público, responsabilidade e rigor, imagem e postura
5. Formação e conhecimento	Formação, qualificação, conhecimento, experiência, formação contínua, aprendizagem

Com a análise deste modelo percebemos a importância, sob a perspetiva dos sujeitos entrevistados, da existência na Universidade de Évora de uma relação afetivo-cognitiva positiva com o trabalho, por parte dos seus trabalhadores, depreendendo-se como relevante o vigor, a dedicação e a absorção, havendo necessidade de trabalhadores satisfeitos com a sua relação laboral, comprometidos com o trabalho e a organização, divulgando-se num bem-estar psicológico geral, com níveis de proatividade e motivação elevados e positivos, assim como, uma maior disponibilidade e abertura para a mudança e para o alcance de determinados objetivos, que estão para além daqueles que foram traçados pela organização (Rebocho, Semedo & Santos, 2011). Podemos ainda analisar a organização sob uma perspetiva sistémica, constituída por um conjunto de elementos, devidamente estruturados para o alcance de um fim. Verifica-se a necessidade de interação e interdependência social entre os indivíduos, organizados num determinado serviço, coordenados por um mecanismo específico que destaque o alcance de determinado objetivo organizacional (Neves et al., 2006)

Apura-se ainda a necessidade de formação e aprendizagem contínuas por parte dos trabalhadores de modo a adquirirem novos conhecimentos e capacidades, melhorando atitudes e comportamentos que se considerem relevantes para a realização

do trabalho. A formação é um processo que pode ocorrer de várias formas, sendo elas, formal, informal, planeada e/ou organizada, ocorrendo em vários momentos e contextos de vida, sob uma perspetiva inclusiva. Ao investir na formação, a organização investe igualmente num ajustamento permanente à competitividade, passando por um crescimento e enriquecimento pessoal e organizacional. Perante esta análise depreendemos a importância de permanência das três áreas do saber na Universidade de Évora. Sob a perspetiva dos sujeitos entrevistados é importante que os trabalhadores adquiram e melhorem os seus conhecimentos gerais e específicos (SABER/SABER), as suas capacidades (SABER/FAZER) e as suas atitudes e comportamentos (SABER SER E ESTAR) em prol de um bom desempenho das suas funções e numa perspetiva de melhoria e destaque da organização (Pina e Cunha et al., 2010). Depreende-se não só a necessidade de desenvolvimento de capacidades e de conceitos, como a transmissão de informação e a mudança de atitude face ao trabalho, sempre com o objetivo de tornar a organização mais competitiva e de destaque no mercado envolvente, preparando-a para desafios futuros.

Se analisarmos este modelo à luz do modelo das oito competências proposto por Dave Bartram (2011), podemos verificar que ambos se tocam nalgumas categorias, tal como exemplificado na figura seguinte:

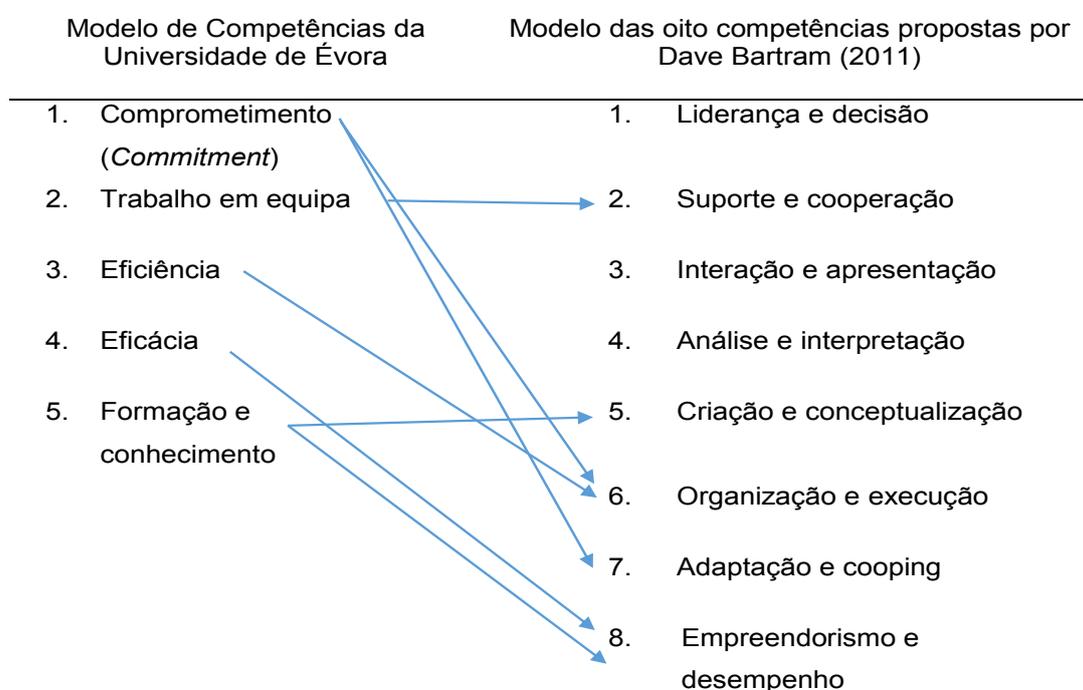


Figura 3 - Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011)

Verificamos que a categoria 1 do Modelo de competências da Universidade de Évora (Comprometimento) se encaixa nas categorias 6 e 7 do Modelo das oito competências proposto por Dave Bartram (2011) (Organização e execução e Adaptação e Coping), constatando-se que os indicadores desta categoria se assemelham aos indicadores das categorias Organização e execução e Adaptação e coping de Dave Bartram (2011). São mencionados aspetos relacionados com o seguimento das orientações e procedimentos, adaptação e resposta positiva à mudança, que podemos identificar no compromisso e envolvimento mencionado pelos entrevistados na Universidade de Évora, assim como na disponibilidade e empenho associados à consistência nos valores pessoais que complementam a organização, mencionados também por Bartram (2011).

Tabela 12

Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011) - Comprometimento

Modelo de Competências da Universidade de Évora	Modelo das Oito Competências proposto por Dave Bartram (2011)
1. Comprometimento Compromisso e envolvimento; Disponibilidade e empenho, Motivação	6. Organização e execução Planear antecipadamente o trabalho e de forma sistemática e organizada Seguir orientações e procedimentos Concentrar na satisfação do cliente e oferecer um serviço de qualidade ou de produtos às normas acordadas 7. Adaptação e coping Adaptar e responder positivamente à mudança Gerir efetivamente a pressão Lidar com contratemplos de forma positiva

Para além disso, verificamos ainda que a categoria 2 do Modelo de competências da Universidade de Évora (Trabalho em equipa), se encaixa na categoria 2 do Modelo das oito competências de Dave Bartram (2011) (Suporte e decisão). Indicadores relacionados com união, adaptação e integração, correlacionam-se com o trabalho efetivo e individual em equipa, mencionado por Bartram (2011).

Tabela 13

Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011) - Trabalho em equipa

Modelo de Competências da Universidade de Évora	Modelo das Oito Competências proposto por Dave Bartram (2011)
2. Trabalho em Equipa União, adaptação e integração	2. Suporte e decisão Suporta os outros Mostra respeito e consideração pelos outros em situações sociais Coloca as pessoas em primeiro lugar Trabalha efetiva e individualmente em equipa Orientação para clientes e colegas Consistência nos valores pessoais que complementam os da organização

Já a categoria 3 referida pelos entrevistados (eficiência) se adequa à categoria 6 de Bartram (2011), visto que os indicadores se prender com sistemas de organização do trabalho, gestão do tempo e do trabalho, focando-se na qualidade do serviço prestado, de acordo com o pretendido pela organização.

Tabela 14

Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011) – Eficiência

Modelo de Competências da Universidade de Évora	Modelo das Oito Competências proposto por Dave Bartram (2011)
---	---

<p>3. Eficiência</p> <p>Organização do trabalho,</p> <p>Gestão do tempo e do trabalho,</p> <p>Proatividade,</p> <p>Criatividade</p>	<p>8. Organização e execução</p> <p>Planeamento antecipado do trabalho e de forma sistemática e organizada</p> <p>Segue orientações e procedimentos</p> <p>Concentra-se na satisfação do cliente e oferece um serviço de qualidade ou de produtos às normas acordadas</p>
---	---

Verificamos ainda, que a categoria 4 do modelo da Universidade de Évora se assemelha à categoria 8 de Bartram (2011), uma vez que se referem ao cumprimento e alcance da missão, com especial atenção no alcance de resultados e metas estabelecidas pela organização, o que também se reflete no bem-estar do trabalhador.

Tabela 15

Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011) – Eficácia

Modelo de Competências da Universidade de Évora	Modelo das Oito Competências proposto por Dave Bartram (2011)
<p>4. Eficácia</p> <p>Cumprimento da missão</p> <p>Alcance de objetivos,</p> <p>Orientação para os resultados,</p> <p>Orientação para o serviço público,</p> <p>Responsabilidade e rigor,</p> <p>Imagem e postura</p>	<p>9. Empreendedorismo e desempenho</p> <p>Concentração nos resultados e no alcance de metas pessoais</p> <p>Trabalha melhor quando o trabalho está relacionado intimamente com os resultados e o impacto dos esforços pessoais é óbvio</p> <p>Compreensão de negócios, comércio e finanças</p> <p>Procura de oportunidades para o auto desenvolvimento e progressão na carreira</p>

Quanto à 5ª categoria mencionada pelos entrevistados, Formação e conhecimento, podemos identificá-la com as categorias 5 e 8 do Modelo de Bartram (2011), uma vez que são mencionados por estes indicadores relacionados com novas aprendizagens, experiências e desenvolvimento profissional, focados na mudança organizacional e na melhoria contínua.

Tabela 16

Modelo de Competências: Universidade de Évora vs Dave Bartram (2011) - Formação e Conhecimento

Modelo de Competências da Universidade de Évora	Modelo das Oito Competências proposto por Dave Bartram (2011)
5. Formação e conhecimento	5. Criação e concetualização
Formação	Abertura para novas ideias e experiencias
Qualificação	Procura oportunidades de aprendizagem
Conhecimento	Resolução de problemas com inovação e criatividade
Experiência	Pensamento amplo e estratégico
Formação contínua	Suporta e impulsiona a mudança organizacional
Aprendizagem	8. Empreendedorismo e desempenho
	Concentração nos resultados e no alcance de metas pessoais
	Trabalha melhor quando o trabalho está relacionado intimamente com os resultados e o impacto dos esforços pessoais é óbvio
	Compreensão de negócios, comércio e finanças

	Procura de oportunidades para o auto desenvolvimento e progressão na carreira
--	---

Embora o resultado das entrevistas reverta um modelo de competências muito próprio e específico desta organização, desenhado da forma mais adequada às suas especificidades, este acaba por se refletir em várias *nuances* do modelo de competências proposto por Dave Bartram (2011). De acordo com este autor, e tal como já referido, os comportamentos individuais relacionam-se para o grupo e para os objetivos da organização, a interação entre as características pessoais e organizacionais, é considerada por este autor e colaboradores como uma atividade e não como predisposição, visto que os sujeitos operacionalizam-na através de um comportamento observável, tendo como finalidade o alcance dos objetivos organizacionais, havendo fatores que promovem ou inibem o desenvolvimento e demonstração de competências específicas (Morais, 2009). Posto isto, e não sendo este modelo completamente colado ao modelo proposto por Bartram, podemos analisar o alinhamento de características de índole pessoal referenciadas como necessárias ao desempenho organizacional, e que, apesar de serem individuais, são tidas como competências integrantes da organização. Como exemplo para uma melhor compreensão deste raciocínio, podemos referir o facto de um sujeito ter como característica pessoal a responsabilidade e essa, estando o sujeito integrado na Universidade de Évora, é vista também como uma competência da organização, havendo fatores organizacionais que efetivamente poderão promover ou inibir o desenvolvimento da mesma, mas sendo ela característica do sujeito, passa também a ser característica da organização.

O modelo característico desta organização, abrange ainda competências integrantes do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), pelo qual os trabalhadores são avaliados. Devido à obrigatoriedade da utilização deste sistema, e visto que os entrevistados desempenham cargos de chefia, verificou-se que esta temática está bastante presente nos sujeitos, quando se aborda o tema das competências. Serão aqui analisadas as competências gerais de SIADAP, não considerando a sua divisão por categoria profissional, uma vez que o modelo de competências obtido se considera transversal a todos os trabalhadores e não específico de uma categoria profissional.

Apesar de as dezanove competências gerais SIADAP terem sido mencionadas nas respostas à questão 3, as mesmas encontram-se agregadas no modelo resultante desta investigação, da seguinte forma:

Tabela 17

Modelo de Competências da Universidade de Évora vs Competências Gerais SIADAP

Modelo de Competências da Universidade de Évora	Competências Gerais SIADAP
1. Comprometimento	13. Responsabilidade e compromisso com o serviço
2. Trabalho em Equipa	10. Trabalho de equipa e cooperação 14. Relacionamento interpessoal
3. Eficiência	3. Planeamento e organização 5. Organização e método de trabalho 8. Iniciativa e autonomia 11. Inovação e qualidade
4. Eficácia	1. Orientação para resultados 2. Orientação para o serviço público 12. Otimização de recursos 13. Responsabilidade
5. Formação e conhecimentos	4. Conhecimentos e experiência 7. Adaptação e melhoria contínua

Num universo de 19 competências gerais SIADAP, 12 delas são consideradas no modelo obtido com a auscultação dos entrevistados, confirmando-se a sua persistência e consideração na criação de um modelo de competências transversal aos trabalhadores desta organização, visto que no momento da avaliação dos trabalhadores, e sendo a Universidade de Évora uma instituição pública, este modelo é

inevitavelmente considerado e apoiado nos seus grandes vetores de avaliação na função pública (Eficiência, Eficácia e Qualidade).

Tal, leva-nos a considerar que cumprindo a Universidade de Évora as normas designadas para a Administração Pública, a Universidade de Évora, tem igualmente em consideração as suas especificidades, acabando também por envolver os trabalhadores com a sua missão e considerando as competências pessoais como competências organizacionais, no alcance dos seus objetivos.

Tendo-se obtido um modelo de competências próprio da instituição, com as respostas à questão 5, podemos perspetivar a ambição de um futuro organizacional, sob a perspetiva dos entrevistados. A categorização das respostas a esta questão, mostra-nos um modelo ambicionado pelos sujeitos para a instituição no futuro, revelando o foco em determinados pontos, já mencionados na literatura (Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2005), de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 18

Visão de Futuro da Universidade de Évora

1	Gestão estratégica de RH	Adequação de recursos humanos de acordo com as suas competências, otimização e descentralização de recursos
2	Perspetiva de conjunto	Como um todo, conhecimento interno e criação de parcerias, partilha de informação, experiências e aprendizagens, polivalência
3	Estrutura organizada	Alinhamento, organização, planeamento e gestão, otimização e descentralização de serviços e recursos, priorização de necessidades
4	Projeção exterior	Melhoria de recursos e serviços, aumento de parcerias a nível externo

Verifica-se com esta categorização, que a existência de um mapeamento de competências, na perspetiva dos entrevistados, poderá facilitar a implementação de uma gestão estratégica de recursos humanos que permita articular as motivações das

peças com as necessidades da organização, mantendo e fortalecendo a área de negócio da mesma (Pinha e Cunha et al, 2010), passando pela consistência de uma visão de conjunto e estrutura organizada de modo a enriquecer e melhorar a projeção exterior da organização, aumentando a sua competitividade.

Se analisarmos este modelo comparativamente ao modelo das nove competências associadas à gestão da qualidade (Escrig-Tena & Bou-Llusar, 2005), verificando-se uma necessidade de projeção exterior e melhoria de serviços, existe também uma necessidade de sustentar a vantagem competitiva da organização e a funcionalidade da sua cadeia de valor, identificando o seguinte:

Tabela 19

Visão de Futuro da Universidade de Évora vs Modelo das nove competências de Escrig-Tena e Bou-Llusar (2005)

Perspetiva de futuro da Universidade de Évora	Modelo das nove competências associadas à gestão da qualidade de Escrig-Tena e Bou-Llusar (2005)
1. Gestão estratégica de RH	1. Liderança 6. Comprometimento organizacional
2. Perspetiva de conjunto	2. Promulgar o ambiente organizacional 5. Mente coletiva 7. Aprendizagem organizacional
3. Estrutura organizada	3. Know-How
4. Projeção exterior	4. Cooperação externa 8. Rapidez e flexibilidade na conceção de novos produtos e serviços 9. Reputação

Com a análise do quadro acima, conseguimos comprimir o modelo das nove competências associadas à gestão da qualidade de Escrig-Tena e Bou-Llusar (2005) na categorização obtida, verificando-se uma visão de futuro sustentada num processo de

geração de valor e obtenção de melhores resultados, criando vantagem competitiva no mercado da organização. Perante isto, podemos concluir que se verifica o nascimento de uma nova visão de futuro, que tal como mencionado anteriormente, se foca cada vez mais no cliente, na melhoria contínua, na satisfação dos trabalhadores e na organização vista como um todo, onde se processam aprendizagens, partilha de conhecimento, otimização de recursos e serviços, alinhamentos e organização, de modo a melhorar a imagem e os serviços da organização através da sua projeção exterior e na criação de parcerias. Esta ambição poderá também advir das alterações na conjuntura económica do país, tal como já referido, e também das restrições aplicadas às instituições da administração pública, com a redução de contratação de recursos humanos. Podemos intuir uma necessidade de afirmação no mercado com a produção de outro tipo de serviços aplicável à comunidade em geral, alargando a sua margem, tocando noutras áreas que vão para além do ensino e da formação académica.

Perspetiva-se, mediante a análise dos resultados, que estão presentes conceitos como união, equipa, motivação, envolvimento e identificação com a missão da Universidade de Évora. Estes conceitos são ainda considerados na eficiência, eficácia e melhoria contínua, revelando o aprimorar da cadeia de valor e na intenção do alcance da excelência organizacional. Perante esta análise, parece-nos que os dirigentes se consideram alinhados com a missão, e que para além disso, têm o conhecimento adequado sobre o que é necessário para o cumprimento dos seus objetivos, dando “valor” aos demais trabalhadores, pois parece-nos que reconhecem neles as competências necessárias e adequadas ao alcance da missão.

Perante a realização das entrevistas, verificámos que aos entrevistados parece-lhes possível, através deste mapeamento, alcançar uma nova postura e crescimento no mercado, criando uma imagem de marca e de valor, passando pela implementação de uma gestão por competências, que possibilita a sincronia entre os objetivos individuais e estratégicos da organização. Ao existir um alinhamento estratégico de recursos humanos, tal como ambicionado pelos entrevistados, seria possível valorizar a participação ativa dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, troca de informação, oportunidades de compromisso e de melhor desempenho, tal como considerado por North e Reinhardt (2003), o que proporcionaria desenvolvimento e melhoria contínua dos trabalhadores, levando a organização a um destaque competitivo no mercado. Esta posição vai de encontro ao modelo de competências apurado na questão anterior, visto que competências individuais são também consideradas como

competências organizacionais. Quando existe um desenvolvimento na melhoria dos indivíduos há simultaneamente um desenvolvimento da organização, levando-a a crescer e desenvolver, assim como, a aumentar a sua vantagem competitiva. Neste modelo de competências deparamo-nos ainda com categorias relacionadas com a eficácia e a eficiência, refletindo o foco na qualidade dos serviços e no alcance de objetivos e de novos desafios. Podemos apurar uma crença e uma pretensão de organização interna, que sob a perspetiva dos sujeitos entrevistados, poderá criar uma caminhada sólida e eficaz no crescimento da organização e na sua afirmação num mercado mais alargado.

Este estudo proporcionou-nos uma visão diferente sobre a Universidade de Évora. Foram aqui abordados temas relacionados com um funcionamento da organização, numa perspetiva diferenciada daquela pela qual é conhecida, o Ensino. Explorámos uma área mais organizacional, de funcionamento interno, que proporciona a ação e o desempenho pelo qual é positivamente reconhecida.

Verificámos a necessidade de um crescimento organizacional, tanto a nível interno como externo, uma vontade de alinhar e gerir estrategicamente a nível interno que possa ocasionar a vontade de crescer e de se afirmar num mercado mais abrangente, apostando na qualidade e na sustentabilidade da sua vantagem competitiva. Esta afirmação por parte dos entrevistados, pode também derivar do facto de todos serem trabalhadores não docentes e de o seu objetivo organizacional não se fixar na docência.

No entanto, apenas foram realizadas entrevistas a chefias de topo e chefias intermédias. A amostra foi de conveniência e não houve auscultação dos demais trabalhadores. Face a esta metodologia, não podemos cruzar informação referente à temática abordada neste estudo e obter a posição e visão dos demais trabalhadores. Parece-nos pertinente sugerir a realização de um outro estudo paralelo, junto dos restantes trabalhadores, que não ocupem posições de chefia, e também noutras Universidades, de modo a existirem dados comparativos entre organizações da mesma tipologia, dando a conhecer também a posição destas instituições no mercado de trabalho e na economia do país. Seria ainda concernente realizar um estudo semelhante, junto do corpo docente da mesma instituição, de modo a comparar a visão de futuro de ambos os corpos, docente e não docente, assim como, obter dados comparativos relativamente à sua perceção organizacional interna e de competências organizacionais necessárias ao cumprimento da respetiva missão.

Parece-nos que na Universidade de Évora, mediante a análise dos dados presentes neste estudo, cresce uma vontade de afirmação num mercado alargado e abrangente, não pretendendo ficar “presa” exclusivamente ao Ensino. Podemos intuir que a Universidade de Évora pretende crescer e desenvolver-se noutras áreas de destaque, alargando a sua visibilidade, e dando-se a conhecer com outro destaque também, composto por características específicas de referência no mercado, muito além da formação académica. Esta visão, não só perspetiva um alinhamento e uma organização interna devidamente estruturada, como aposta fortemente na qualidade e na afirmação da organização, perante aquilo que é a realidade económica do nosso país e a competitividade sentida no âmbito destas instituições.

Referências Bibliográficas

- Almeida, M. A. (2007) – *Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil*. Dissertação de Mestrado. FACE - Universidade de Brasília
- Andrade, A. N., Lessa, M. C. A. & Filho, M. G. A. (2011) *Gestão por competências*. Monografia desenvolvida como requisito parcial de avaliação em Projeto em Área de Formação, 8º semestre da Faculdade Castro Alves. Salvador. Brasil
- Barnard, C. (1938). *The functions of the Executive*. Cambridge, Mass.
- Bartram, D. (2001). *Predicting competency dimensions from components: A validation of a two-step process*. Thames Ditton. UK: SLH Group.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1185-1203.
- Bartram, D. (2011). *The SHL Universal Competency Framework*. White Paper. Universal Competency Framework
- Bartram, D. & Roe, R. A.. (2005) *Definition and Assessment of Competences in the Context of the European Diploma in Psychology*. SHL Group, Thames Ditton, UK, University of Maastricht, The Netherlands. *European Psychologist*, 10 (2) : 93–102
- Brandão, H. P., Guimarães, T. A. (2001) *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um construto?*. S. Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, 41 (1), 8-15.
- Bilhim, J. A. F., (1996) *Teoria organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Ceitel, M. (2006) *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Chiavenato, I. (2014) *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (3ª Ed.). Barueri – SP – Brasil: Editora Manole.
- Costa, R. F. (2003). *Persona – Manual prático de gestão das pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C.C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Lisboa: Editora RH.
- Dall’Agnol (2004). *A Articulação entre as Competências Organizacionais e Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: o caso da UNISINOS*. (Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração como

requisito parcial para a obtenção do título de Mestre) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.

Despacho n.º 08/1994, de 27 de Julho, Évora: Universidade de Évora

Despacho 79/2009 de 15 de Agosto, Évora: Universidade de Évora

Despacho 137/2010 de 28 de Setembro, Évora: Universidade de Évora

Despacho 17/2012 de 28 de Fevereiro, Évora: Universidade de Évora

Despacho 92/2013 de 9 de Outubro, Évora: Universidade de Évora

Despacho 93/2013 de 10 de Outubro, Évora: Universidade de Évora

Despacho 97/2013 de 10 de Outubro, Évora: Universidade de Évora

Despacho 17/2014 de 28 de Fevereiro, Évora: Universidade de Évora

Despacho n.º 12640/2013, de 3 de Outubro. *Diário da República n.º 191/2013 - II Série.*

Lisboa: Universidade de Évora

Despacho n.º 12710/2013, de 4 de Outubro. *Diário da República n.º 192/2013 – II Série.*

Lisboa: Universidade de Évora

Despacho n.º 12711/2013 de 4 de Outubro. *Diário da República n.º 192/2013 – II Série.*

Lisboa: Universidade de Évora

Despacho n.º 12712/2013 de 4 de Outubro. *Diário da República n.º 192/2013 – II Série.*

Lisboa: Universidade de Évora

Despacho n.º 13810/2013 de 29 de Outubro. *Diário da República n.º 209/2013 – II Série.*

Lisboa: Universidade de Évora

Despacho n.º 13854/2013 de 30 de Outubro. *Diário da República n.º 210/2013 – II Série.*

Lisboa: Universidade de Évora

Despacho Normativo n.º 54/2008 de 20 de Outubro. *Diário da República n.º 203/2008 – II Série.* Lisboa: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Diniz, A.A. (2001). *Crenças, escolha de carreira e integração universitária.* (Dissertação de Doutoramento em Psicologia, na especialidade de Psicologia da Educação).

Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia, Braga.

Dutra, 2001, Fernandes, 2006 in Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências:*

mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?. S. Paulo:

VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia

Escrig-Tena, A. B. & Bou-Llusar, J. C. (2005). A model for evaluating organizational

competencies: an application in the context of a quality management initiative.

Decision Sciences, 36(2), 221-257.

EuroPsy – European Diploma in Psychology. Obtido em 7 de setembro de 2013,

através de http://www.inpaeuropsy.it/nuovi.docum.2008/EuroPsy_english.pdf

- Fleury, M. T. L & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito da competência., *RAC* (Ed. Especial), 183-196.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais, *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Grassi, D. (2001). *Estudo de Caso – Planejamento e Método* (2ª Ed.). Porto Alegre: Bookman
- Holanda, A. (2006). Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise Psicológica*, 3(XXIV), 363-372.
- <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>, consultados em 15 de Outubro de 2013
- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 754-761.
- Koczwara, A. & Ashworth, V. (2013). Selection and assessment. In R. Lewis & L. Zibarras (Eds.). *Work and Occupational Psychology. Integrating theory and practice*. London: Sage Publications.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1991) *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. *Diário da República* n.º 250/2007 – I Série. Lisboa: Assembleia da República
- Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro. *Diário da República* n.º 41/2008 – I Série. Lisboa: Assembleia da República
- Mainardes, S. W, Ferreira, J. J. & Ontini, G. (2010) *Vantagens Competitivas em Instituições de Ensino Superior: Proposta e teste de um modelo*. (texto para discussão) Universidade da Beira Interior. Faculdade das Ciências Sociais e Humanas. Departamento de Gestão e Economia, Covilhã
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas
- Metcalfe, J. (2013). Career development and appraisal. In R. Lewis & L. Zibarras (Eds.). *Work and Occupational Psychology. Integrating theory and practice*. London: Sage Publications.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública (2006). *Avaliação e desenvolvimento de competências na administração pública*. Direção Geral da Administração Pública. Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal. Núcleo de Psicologia. Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal. Lisboa

- Morais, F. M. (2009) *Da Análise de Funções aos Modelos de Competências: Estudo Exploratório numa Empresa no Sector das Tecnologias de Informação*. (Dissertação de mestrado em Psicologia, área de especialização em psicologia dos recursos humanos). Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Lisboa
- Munck, L., Dias, B. G. & Souza, R. B. (2011, Novembro). *Gestão por competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa*. Comunicação apresentada no III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
- Neves, J. G, Garrido, M. & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*, Lisboa: Edições Sílabo
- Noronha, A. M. (2013). *Responsabilidade social corporativa: impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional*. (Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia. Lisboa
- North, K. & Reinhardt, K. (2003) *Transparency and transfer of individual competencies: a concept of integrative competence management*. In: 3rd International Conference on Knowledge. Austria
- Oliveira, J. A. (2010). *A gestão de competências e a sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos – estudos de caso em organizações brasileiras e portuguesas*. (Dissertação de Mestrado para obtenção de título de Mestre em Administração). Universidade federal de Minas Gerais. Faculdade de Ciências Administrativas. Departamento Ciências Administrativas. Centro de pós-graduação e pesquisas em administração. Brasil
- Ordem de Serviço 11/1991, de 10 de Dezembro, Évora: Universidade de Évora
- Ordem de Serviço 06/1993, de 15 de Novembro, Évora: Universidade de Évora
- Ordem de Serviço 07/1996, de 31 de Julho, Évora: Universidade de Évora
- Ordem de Serviço 08/1996, de 18 de Julho, Évora: Universidade de Évora
- Ordem de Serviço 02/2002, de 22 de Janeiro, Évora: Universidade de Évora
- Ordem de Serviço 03/2002, de 23 de Janeiro Évora: Universidade de Évora
- Ordem de Serviço 05/2002, de 24 de Janeiro, Évora: Universidade de Évora
- Ordem de Serviço 08/2002, de 5 de Março, Évora: Universidade de Évora
- Ordem de Serviço 12/2002, de 9 de Setembro, Évora: Universidade de Évora
- Ordem de Serviço 13/2002, de 12 de Setembro, Évora: Universidade de Évora

Ordem de Serviço 15/2002, de 19 de Setembro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 02/2005, de 21 de Março, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 10/2005, de 4 de Outubro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 05/2006, de 21 de Fevereiro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 08/2006, de 24 de Fevereiro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 11/2006, de 21 de Junho, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 20/2006, de 20 de Julho, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 02/2007, de 3 de Janeiro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 11/2007, de 17 de Abril, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 24/2007, de 28 de Dezembro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 01/2009, de 11 de Fevereiro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 15/2010, de 12 de Novembro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 14/2011, de 7 de Novembro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 05/2012, de 16 de Fevereiro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 09/2012, de 15 de Maio, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 13/2012, de 22 de Junho, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 21/2012, de 28 de Agosto, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 1/2013, de 12 de Fevereiro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço 01/2014, de 6 de Janeiro, Évora: Universidade de Évora
Ordem de Serviço n.º 1/ECS/2012, de 2 de Fevereiro, Évora: Universidade de Évora
Parry (1996) & Fernandes (2006) In Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. Comunicado em VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. S. Paulo
Pereira, A. L. C. & Silva, A. B. (2011). As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior (Ed. Especial), 9. Rio de Janeiro: Cadernos Ebape.
Pina e Cunha, M. & Marques, C., *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (1ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote
Pina e Cunha, M., Marques, C.A., Gomes, J.F. Cabral-Cardoso, Rego, A. & Campos e Cunha, R. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
Portaria n.º 359/2013, de 13 de Dezembro, *Diário da República n.º 242 – I Série*. Lisboa: Ministério das Finanças

- Rebocho, R., Semedo, C. S. & Santos, N. R. (2011). Recursos laborais, engagement e desempenho dos trabalhadores: Um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psychologica*, 55, 291-313
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações* (1ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo
- Rodrigues, M. J. (1994). *Competitividade e Recursos Humanos: Dilemas de Portugal na Construção Europeia*. Lisboa: Biblioteca de Economia. Publicações Dom Quixote
- Rouco, J. C. D. & Coelho, M. M. S. S. (s.d.) Diferentes abordagens sobre o conceito de competência. *Proelium – Revista Científica da Academia Militar* (s.l.)
- Saur-Amaral, I. (2010). *Curso completo de NVivo 8 - Como tirar maior proveito do software para a sua investigação*. Bubok Publishing S.L.
- Santos, M. C. (1999) Problemas relacionados com a noção de produtividade. *Análise Social*. Universidade de Lisboa .Instituto de Ciências Sociais, 521-537
- Silva, C. R., Gobbi, B. C. & Simão, A.A. (2005) O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organ rurais agroind*, Lavras, 7(1), 70-81
- Soares, A. V. & Andrade, G. A. R. *Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto*, 484-491. Retirado em 06 de junho de 2014, de http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley, 1993
- Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. Comunicado em VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. S. Paulo
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wood & Picarelli Filho *et al.* (2004) In Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. Comunicado em VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. S. Paulo
- Yin, R. (1991) In Grassi, D. (2001). *Estudo de Caso – Planejamento e Método* (2ª Ed.). Porto Alegre: Bookman

Anexos

Anexo I - Competências SIADAP por categoria profissional

6764

Diário da República, 1.ª série—N.º 242—13 de dezembro de 2013

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

Portaria n.º 359/2013

de 13 de dezembro

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública, designado por SIADAP, prevê que a avaliação do desempenho seja feita com base em parâmetros de resultados e de competências.

Mais determina aquela lei que os modelos de fichas de avaliação do desempenho de dirigentes intermédios e demais trabalhadores da Administração Pública, bem como as listas de competências e demais atos necessários à sua aplicação, sejam aprovados por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

Em cumprimento desta determinação foi publicada a Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro, que procedeu à aprovação dos modelos de fichas e das listas de competências.

Tendo, entretanto, sido introduzidas alterações à Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, pelas Leis n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro e n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, e dada a revisão do regime de carreiras da Administração Pública, operada pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, verifica-se existir alguma desatualização dos instrumentos aprovados pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro, tornando-se necessário proceder à sua adaptação às novas regras do SIADAP e ao novo regime de carreiras.

Foram observados os procedimentos decorrentes da Lei n.º 23/98, de 26 de maio.

Assim:

Ao abrigo do disposto no n.º 6 do artigo 36.º, no n.º 2 do artigo 48.º e no artigo 87.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, manda o Governo, pela Ministra de Estado e das Finanças, o seguinte:

Artigo 1.º

Modelos de fichas

1—São aprovados os modelos de fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho que constam dos anexos I, II e III da presente portaria, da qual fazem parte integrante, referentes a:

- Dirigentes intermédios (SIADAP 2);
- Trabalhadores (SIADAP 3);
- Avaliação com base nas competências, prevista no artigo 80.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

2—É aprovado o modelo de ficha de monitorização do desempenho, para utilização comum ao SIADAP 2, SIADAP 3 e Avaliação com base nas competências, que consta do anexo IV da presente portaria, da qual faz parte integrante.

3—É aprovado o modelo de ficha de reformulação de objetivos, para utilização comum ao SIADAP 2 e SIADAP 3, que consta do anexo V da presente portaria, da qual faz parte integrante.

4—No preenchimento das fichas podem ser utilizadas folhas anexas, no caso de os espaços previstos não serem suficientes.

Artigo 2.º

Listas de competências

1—São aprovadas as listas de competências, que constam do anexo VI da presente portaria, da qual faz parte integrante, dos dirigentes intermédios e das seguintes carreiras gerais:

- Dirigentes intermédios;
- Técnico superior;

- Assistente técnico;
- Assistente operacional.

2—As competências descritas e os comportamentos associados referem-se ao padrão médio exigível de desempenho.

Artigo 3.º

Instruções

São aprovadas as instruções de preenchimento das fichas que constam do anexo VII da presente portaria, da qual faz parte integrante.

Artigo 4.º

Norma transitória

Mantêm-se válidas as contratualizações de parâmetros de avaliação efetuadas até à data de entrada em vigor da presente portaria e materializadas nas fichas de avaliação dos dirigentes intermédios (SIADAP 2) e dos trabalhadores (SIADAP 3), aprovadas pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro.

Artigo 5.º

Revogação

É revogada a Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro.

Artigo 6.º

Entrada em vigor

A presente portaria entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

A Ministra de Estado e das Finanças, *Maria Luís Casanova Morgado Dias de Albuquerque*, em 29 de novembro de 2013.

ANEXO I

[a que se a alínea a) do n.º 1 do artigo 1.º]

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DIRIGENTES INTERMÉDIOS (SIADAP 2) FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____
SERVIÇO _____

(A preencher pelo avaliado)

Ampliado	
Cargo	
Unidade orgânica	
Período de avaliação	/ / a / /

1. RESULTADOS
1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS
Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinalar com X a nível)

Objetivos fixados	Supere o objetivo	Atinge o objetivo	Não atinge o objetivo
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo _____			
Objetivo _____			
Objetivo _____			

1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

--

2. COMPETÊNCIAS

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano? (Indicando o número da competência, a sua designação e assinala com X o nível)

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO		

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constam das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. (Na escala apresentada assinala com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)

Nota: Caso assinalo os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.

FATORES	1	2	3	4	5	6
Continuidade de objetivos						
Orientação superior						
Comunicação e informação						
Recursos humanos						
Recursos financeiros e materiais						
Sistemas/Tecnologias de informação						
Esforço/Investimento individual						
Outros*						

* Se preencher este item, descreva quais os "Outros" fatores que considera que influenciaram o seu desempenho:

Se valorou algum fator nos extremos da escala (pontos 1, 2, 5 e 6) justifique sucintamente relativamente a cada um (podendo também justificar sucintamente outras valorações que considere importantes):

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, etc.)

O avaliado _____ em ____/____/____

Recebi: O avaliador _____ em ____/____/____

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
DIRIGENTES INTERMÉDIOS (SIADAP 2)
FICHA DE AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____
SERVIÇO _____
NIF _____

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador _____
Cargo _____
NIF _____

Avaliado _____
Cargo _____
Unidade orgânica _____
NIF _____

Período em avaliação _____ a _____

1. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA
Descrição dos objetivos da unidade orgânica

2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

2.1 RESULTADOS

(A preencher ao início do período de avaliação)

(A preencher ao final do período de avaliação)

DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (S) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE ADEQUAÇÃO	AVALIAÇÃO		
	Objetivo atingido (Pontuação 0)	Objetivo atingido (Pontuação 1)	Objetivo não atingido (Pontuação 2)
Objetivo 1. Indicador (nº) de medida Critérios de adequação			
Objetivo 2. Indicador (nº) de medida Critérios de adequação			
Objetivo 3. Indicador (nº) de medida Critérios de adequação			
Objetivo Indicador (nº) de medida Critérios de adequação			
Objetivo Indicador (nº) de medida Critérios de adequação			
Objetivo Indicador (nº) de medida Critérios de adequação			
Objetivo Indicador (nº) de medida Critérios de adequação			

O avaliado, em ____/____/____ Formação do Parlamento _____

O avaliado, em ____/____/____, foram reformulados em ____/____/____, consoante de acordo a esta ficha.

O avaliado, em ____/____/____

O avaliado, em ____/____/____

2.2 COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	
N.º	DESIGNAÇÃO

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

Pontuação do Parâmetro

O avaliador, em ___/___/___,

O avaliado, em ___/___/___,

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (A x B)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

4. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

5. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

6. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO

Tomou conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em ___/___/___

O avaliado, _____

Observações:

7. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Ao: ___/___/___,

8. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomou conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em ___/___/___

O avaliado, _____

9. RECLAMAÇÃO / DECISÃO DA RECLAMAÇÃO

Foi apresentada reclamação?	Sim	Não
Decisão da reclamação		

10. RECURSO HIERÁRQUICO / TUTELAR

Foi apresentada recurso hierárquico / tutelar?	Sim	Não
Decisão do recurso hierárquico / tutelar		

ANEXO II

[a que se refere a alínea b) do n.º 1 do artigo 1.º]

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____
SERVIÇO _____

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado	
Categoria/Categoria	
Unidade orgânica	
Período de avaliação	___/___/___ a ___/___/___

1. RESULTADOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)

Objetivos fixados	Superei o objetivo	Atingi o objetivo	Não atingi o objetivo
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo 4			
Objetivo 5			
Objetivo 6			

1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

2. COMPETÊNCIAS

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano? (Assinale o número da competência, a sua designação e assinala com X o nível)

N.º	DESIGNAÇÃO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. (Na escala apresentada assinala com X, sendo que 1 representa a mais negativa e 6 a mais positiva)

Nota: Caso assinala os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.

FATORES	1	2	3	4	5	6
Os objetivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza						
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados						
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados						
O ambiente de trabalho existente						
O esforço ou investimento individual feitos						
Outros fatores*						

* Se preencher este item, descreva quais os "Outros fatores" que considera que influenciaram o seu desempenho:

Se valorou algum fator nos extremos da escala (pontos 1, 2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado _____, em __/__/__

Recebi. O avaliador _____, em __/__/__

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
TRABALHADORES (SLADAP 3)
FICHA DE AVALIAÇÃO**

MINISTÉRIO _____

SERVIÇO _____

NIF _____

(A preencher pelo avaliado)

Avaliador	
Cargo	
NIF	_____

Avaliado	
Categoria/cursata	
Unidade orgânica	
NIF	_____

Período em avaliação / / a / /

1. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA
Descrição dos objetivos da unidade orgânica

2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

DIRECÇÃO DO OBJETO DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (S) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO	AVALIAÇÃO		
	Objeto esperado (Pontuação 5)	Objeto atingido (Pontuação 3)	Objeto não atingido (Pontuação 1)
1	Objeto Indicador (s) de medida Critérios de superação		
2	Objeto Indicador (s) de medida Critérios de superação		
3	Objeto Indicador (s) de medida Critérios de superação		
	Objeto Indicador (s) de medida Critérios de superação		
	Objeto Indicador (s) de medida Critérios de superação		
	Objeto Indicador (s) de medida Critérios de superação		
	Objeto Indicador (s) de medida Critérios de superação		
	Objeto Indicador (s) de medida Critérios de superação		
	Objeto Indicador (s) de medida Critérios de superação		

O avaliado, em __/__/__, Pontuação do Parlamento _____

O avaliado, em __/__/__, _____

Os objetivos n.º (s) _____ foram reformulados em __/__/__, consentido de acordo a esta ficha.

O avaliado, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.2 COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

N.º	DESIGNAÇÃO	AVALIAÇÃO		
		Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou incerta (Pontuação 1)

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constam das Listas de Competências referidas no protocolo modelo anexo nº de desempenho (Competências Demonstradas)

Pontuação do Parlamento _____

O avaliado, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (A+B)
	PONTUAÇÃO	FONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO FONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL - MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INSUFICIENTE	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

4. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO

Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em __/__/__

O avaliado: _____

Observações:

5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

--

A avaliação com menção de "Desempenho Relevante":

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respetiva ata.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido anexada a menção de "Desempenho _____", correspondendo a _____.

6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultado:

Parâmetro Competência:

A avaliação com menção de "Desempenho Inadequado":

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respetiva ata.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido anexada a menção de "Desempenho _____", correspondendo a _____.

7. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, com os fundamentos que constam da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia.

8. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

--

9. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

--

10. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

11. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO, APÓS VALIDAÇÃO/NÃO VALIDAÇÃO PELO CONSELHO COORDENADOR DA AVALIAÇÃO

Tomei conhecimento da avaliação após validação/Não validação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, em ___/___/___

O avaliado, _____

12. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos ___/___/___, _____

13. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em ___/___/___

O avaliado, _____

14. RECLAMAÇÃO / DECISÃO DA RECLAMAÇÃO

Foi apresentada reclamação?	Sim	Não
Decisão da reclamação		

15. RECURSO HIERÁRQUICO / TUTELAR

Foi apresentado recurso hierárquico / tutelar?	Sim	Não
Decisão do recurso hierárquico / tutelar		

ANEXO III

[a que se refere a alínea c) do n.º 1 do artigo 1.º]

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
 AVALIAÇÃO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS
 FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____

SERVIÇO _____

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado	
Categoria/Categoria	
Unidade orgânica	
Período de avaliação	___/___/___ a ___/___/___

1. COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano? (Indicar o número da competência, a sua designação e atribuir um X a nível)

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º DESIGNAÇÃO			

Obs: A designação de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio enigmático de desempenho (Competência Demonstrada)

2. FUNDAMENTAÇÃO

(Escreva fundamentação relativa ao nível global de desempenho)

--

3. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafectação profissional, etc.):

--

O avaliado _____, em ___/___/___

Recebi. O avaliador _____, em ___/___/___

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
 AVALIAÇÃO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS
 FICHA DE AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____

SERVIÇO _____

NIF _____

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
Cargo	
NIF	

Avaliado	
Categoria/Categoria	
Unidade orgânica	
NIF	

Período em avaliação ___/___/___ a ___/___/___

1. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA

(Definição dos objetivos da unidade orgânica)

--

ANEXO IV

(a que se refere o n.º 2 do artigo 1.º)

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador: _____

Avaliado: _____

Período em avaliação: ____/____/____ a ____/____/____

Questão, ou questões, analisada(s):

1. OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR

2. OBSERVAÇÕES DO AVALIADO

3. DECISÃO, OU DECISÕES, DO AVALIADOR

Em reunião realizada em ____/____/____

O avaliador: _____

O avaliado: _____

ANEXO V

(a que se refere o n.º 3 do artigo 1.º)

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
REFORMULAÇÃO DE OBJETIVOS

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador: _____

Avaliado: _____

Período em avaliação: ____/____/____ a ____/____/____

1. O(S) OBJETIVO(S) SEGUINTE(S) FOI(FORAM) REFORMULADO(S) PELOS MOTIVOS DESCRITOS PARA CADA UM:

Objetivo n.º ____
Motivo da reformulação:

_____Objetivo n.º ____
Motivo da reformulação:

_____Objetivo n.º ____
Motivo da reformulação:

2. PARÂMETRO RESULTADOR (OBJETIVO REFORMULADO)

A preencher no início do período de avaliação

DIREÇÃO DO OBJETIVO DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO	Avaliação		
	Objetivo esperado (Período 1)	Objetivo atingido (Período 2)	Objetivo não atingido (Período 3)
1 Objetivo Indicador (se) de medida Critérios de superação			
2 Objetivo Indicador (se) de medida Critérios de superação			
3 Objetivo Indicador (se) de medida Critérios de superação			

Em reunião realizada em ____/____/____

O avaliador: _____

O avaliado: _____

LISTA DE COMPETÊNCIAS

ASSISTENTE OPERACIONAL

N.º	Descrição da Competência
1	REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficiência e eficácia os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Procura atingir os resultados desejados. • Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas. • Preocupa-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades. • É persistente na resolução dos problemas e dificuldades.
2	ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os valores e normas gerais do serviço público e do setor concreto em que trabalha. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Assume os valores e regras do serviço, atuando com bom profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa. • Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos. • Respeita critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.
3	CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho. • Emprega, corretamente, métodos e técnicas específicos da sua área de atividade. • Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua atividade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar as suas tarefas e atividades e realizá-las de forma metódica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas. • Segue as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com estes critérios. • Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.

N.º	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
5	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual. • Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho.
6	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exercer, em regra, o papel de orientador e dinamizador de equipas de trabalho. • Assume, normalmente, responsabilidades e tarefas exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
7	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir, adequadamente, com pessoas com diferentes características, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Perante conflitos mantém um comportamento estável e uma postura profissional. • Afirma-se perante os outros, sem ser autocrático nem agressivo.
8	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade para se ajustar a novas tarefas e atividades e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifesta interesse em aprender e atualizar-se. • Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional. • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, com facilidade, a novas formas de realizar as tarefas. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e atualização.
9	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica identificando os erros e deficiências. • Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais. • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço. • Resolve com criatividade problemas não previstos.
N.º	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
10	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.
11	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo proativo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem, habitualmente, uma atitude ativa e dinâmica. • Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais. • Concretiza de forma autónoma as atividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativa no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.
12	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para reconhecer o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e responsável.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e com disponibilidade. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho. • Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.
13	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as críticas e contrariedades.
14	<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA: capacidade para compreender e integrar na sua atividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e atividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho. • Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança e a dos outros. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente. • Utiliza vestíveis, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.

LISTA DE COMPETÊNCIAS

ASSISTENTE TÉCNICO

N.º	Descrição da Competência
1	<p>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas. • Estabelece normalmente prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com maior valor para o serviço. • Compromete-se com os objetivos e é perseverante no alcançar das metas. • Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do setor concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa. • Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos. • Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.
3	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas. • Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço. • Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e atividades com vista ao cumprimento das metas e prazos. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com estes critérios. • Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.
N.º	Descrição da Competência
5	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar a mudanças e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
6	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exercer, em regra, o papel de orientador e dinamizador das equipas de trabalho, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. • Assume, normalmente, responsabilidades e objetivos exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
7	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem um papel ativo nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
8	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica e, perante a deteção de deficiências, faz propostas de correção. • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado. • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional.

N.º	Descrição da Competência
9	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente de forma clara e precisa. • Procura informações e esclarecimentos sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade. • Adapta a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.
10	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerando as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. • Demonstra autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócio-profissionais.
11	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo proativo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais. • Tem, normalmente, uma atitude ativa e dinâmica. • Executa de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativas no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.
12	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.

N.º	Descrição da Competência
13	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e disponível.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e disponibilidade às emergências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
14	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados, relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das suas tarefas e atividades. • Pesante uma problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua atividade. • Prepara-se quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de maior complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa.
15	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Pesante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as as críticas e contrariedades.

ANEXO VI

(a que se refere o artigo 2.º)

LISTA DE COMPETÊNCIAS
DIRIGENTES INTERMÉDIOS

N.º	Descrição da Competência
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para se focizar na concretização dos objetivos do serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldade. • Assume em regra objetivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os seus colaboradores. • Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente aos momentos de pressão e urgência. • Aceita certos riscos para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para orientar a sua atividade, respeitando os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, promovendo um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na prática quotidiana aplica os princípios da legalidade e de conduta ética do serviço público. • Demonstra compromisso pessoal com os valores do serviço público e com a missão da organização, através dos seus atos e aplicação dos princípios deontológicos. • Adapta o funcionamento do serviço de forma a satisfazer as necessidades dos utentes, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. • Implementa medidas internas de avaliação da qualidade, designadamente a monitorização da satisfação e gestão ativa das reclamações, fomentando a participação dos utentes na melhoria dos serviços.
3	<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a atividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeia e coordena a atividade do serviço, de acordo com os objetivos superiormente definidos. • Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objetivos a alcançar e os recursos existentes. • Acompanha, controla e avalia a execução dos projetos e atividades assegurando o seu desenvolvimento e a sua realização de acordo com os prazos e custos definidos. • Revê e ajusta o planeamento efetuado, mantendo-o atualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas.

N.º	Descrição da Competência
4	<p>LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS: Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos do serviço. • Promove o espírito de grupo e um clima organizacional propício à participação e cooperação. • Estimula a iniciativa e a autonomia, delegando tarefas e fomentando a partilha de responsabilidades. • Tem um modelo de atuação que garante a justiça e equidade de tratamento, sendo, dessa forma, um referencial de confiança.
5	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para gerir os recursos disponíveis, otimizando-os, através da melhoria e racionalização dos processos e redução de custos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementa medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos de trabalho e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. • Distribui as responsabilidades, os projetos e tarefas pelos colaboradores de acordo com as suas competências e motivação, otimizando o potencial individual. • Mobiliza os seus colaboradores para a racionalização contínua de custos associados aos processos de trabalho e ao nível da atividade individual. • Responsabiliza os colaboradores pela boa utilização dos equipamentos e materiais necessários ao funcionamento do serviço.
6	<p>VISÃO ESTRATÉGICA: Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, anteciper a sua evolução e prever os impactos na organização e no serviço. Ter uma perspetiva de gestão alargada e dilacionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se atento à conjuntura que o rodeia, conceptualiza os sinais de evolução e mudança e integra-os no âmbito sua atuação. • Antecipa as necessidades de adaptação do serviço, define estratégias, implementa medidas e avalia os impactos das mesmas. • Alinha os objetivos e atividade do serviço com a sua visão e define metas estratégicas, no quadro de orientações recebidas. • Contribui para o desenvolvimento da visão, objetivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui.
7	<p>DECISÃO: Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pondera as alternativas de resolução dos problemas e as suas potenciais implicações para o serviço e escolhe de forma fundamentada as opções adequadas. • Toma medidas ou faz opções em tempo útil, tendo presente as prioridades do serviço e a urgência das situações. • É inconformista e determinado a decidir, mesmo quando se trata de opções difíceis. • Assume os resultados das decisões que toma com sentido da responsabilidade.

N.º	Descrição da Competência
8	<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos especializados e a experiência profissional necessários à coordenação técnica da sua unidade orgânica. • Mantém-se atualizado sobre a evolução e tendências nacionais e internacionais nas áreas de conhecimento relevantes para a missão e objetivos do serviço. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência a outras áreas científicas e profissionais, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas e da atuação. • Utiliza as tecnologias de informação e comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
9	<p>DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica nos seus colaboradores potencial de desenvolvimento, necessidades de melhoria e formação e cria oportunidades de aperfeiçoamento. • Reconhece o mérito individual e coletivo promovendo um clima positivo e de autoconfiança. • Não habitualmente <i>feedback</i> sobre os desempenhos, com vista à melhoria contínua, ao reforço dos comportamentos adequados e à correção dos eventuais erros. • Disponibiliza informação relevante, viabiliza a frequência de cursos de formação e prevê períodos de autoformação para promover o desenvolvimento individual.
10	<p>ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E MUDANÇA: Capacidade para diagnosticar necessidades de mudança, adotar novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar ativamente a sua implementação.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume e concretiza, com determinação e empenho, as mudanças organizacionais e funcionais supervisionadas definidas e apoia as equipas de trabalho neste processo. • Fomenta a participação ativa dos seus colaboradores na produção e implementação de novas soluções para os problemas, com vista à melhoria dos resultados. • Adota e propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do serviço e dos desempenhos individuais.
11	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para integrar o contributo das suas funções ao sentido da missão, valores e objetivos do serviço, exercendo-as de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde com prontidão e disponibilidade às solicitações da hierarquia e dos utilizadores. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Contribui para o desenvolvimento de projetos transversais, com vista à prossecução da missão e objetivos da administração pública e da governação. • Trata com rigor a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas.

N.º	Descrição da Competência
12	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão. • Adapta com facilidade o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores. • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.
13	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade e como suporte à tomada de decisão. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções, ou resolve-o, em tempo considerando útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros.
14	<p>RELACIONAMENTO INTERPERSONAL: Capacidade para integrar de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colaboradores, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha facilmente com pessoas com diferentes características. • Gere os conflitos utilizando estratégias adequadas e mantendo um comportamento estvel e uma postura profissional. • Demonstra autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos sócio-profissionais.
15	<p>NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO: Capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tratando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses públicos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza uma forma de comunicação aberta e cria um clima propício à expressão dos outros, ouvindo-os com atenção. • É perceptivez a captar o ponto de vista alheio e a encontrar argumentos eficazes para influenciar e persuadir os outros. • Analisa a informação relevante, aprecia as diversas alternativas e procura pontos de concordância para chegar a decisões de grão mérito. <p>Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível.</p>

N.º	Descrição da Competência
16	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceita a responsabilidade de direção ou de participação em projetos que impliquem exposição e visibilidade externa. • Comunica com a vontade e confiança perante audiências alargadas. • Representa o serviço e/ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Promove a aplicação de orientações provenientes de grupos de trabalho externos à sua organização ou unidade orgânica e empenha-se nelas.
17	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém habitualmente o controlo emocional e o discernimento profissional. • Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. • Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem.
18	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada, dinamizá-las e gerar sinergias através da participação ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem, em regra, um papel ativo e cooperante nos grupos de trabalho e é, por vezes, o seu dinamizador. • Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das equipas. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
19	<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA: capacidade para integrar na sua função o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre e assegura o cumprimento das normas e procedimentos relativos à segurança, higiene e saúde no trabalho. • Utiliza e fomenta a utilização de sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a segurança. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente. • Responsabiliza os colaboradores pela utilização de veículos, equipamentos e materiais com correção e segurança.

**LISTA DE COMPETÊNCIAS
TÉCNICO SUPERIOR**

N.º	Descrição da Competência
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas e que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades com maior valor para o serviço (atividades-chave). • Compromete-se, em regra, com objetivos exigentes mas realistas e é perseverante no alcançar das metas definidas. • Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos. • Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para integrar no exercício da sua atividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus atos. • Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. • Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade.
3	<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e atividades. • Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição. • Realiza as suas atividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos. • Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções consideradas necessárias.

N.º	Descrição da Competência
4	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros.
5	<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas. • Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
6	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Range de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
7	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo independente e proativo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais. • Consegue de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas. • Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade. • Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
8	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual.
9	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de otimização e redução de custos de funcionamento.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. • Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. • Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança.
10	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas. • Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
11	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com eficácia os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. • Demonstra autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos sócio-profissionais.

N.º	Descrição da Competência
12	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão. • Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.
13	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
14	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projetos e à concretização dos objetivos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce por vezes o papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objetivos sejam alcançados. • Assume responsabilidades e objetivos exigentes. • Toma facilmente decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
15	<p>NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO: Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível. • Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica. • É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros. • Capta rapidamente o ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta.
16	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceita participar em projetos ou atividades que impliquem exposição e visibilidade externa. • Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas. • Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Propõe a adoção de orientações provenientes de entidades exteriores à sua unidade orgânica e empenha-se nelas.

N.º	Descrição da Competência
17	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional. • Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. • Aceita as críticas e contrariedades.

ANEXO VII

(a que se refere o artigo 3.º)

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Instruções de preenchimento das fichas de avaliação, de reformulação e de monitorização de desempenho dos dirigentes intermédios e dos trabalhadores dirigentes intermédios (SIADAP 2) Ficha de avaliação.

A ficha de avaliação referente aos dirigentes intermédios (SIADAP 2) segue, na parte aplicável, as instruções de preenchimento da ficha de avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3), com as seguintes adaptações:

As instruções n.ºs 1 a 3 reportam-se aos campos com os mesmos números e epígrafes da ficha de avaliação dos dirigentes intermédios (SIADAP2)

Aos campos n.ºs 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 da ficha de avaliação dos dirigentes intermédios (SIADAP2) são aplicáveis,

respetivamente, as instruções n.ºs 8, 10, 4, 12, 13, 14 e 15 da ficha de avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3).

As instruções n.ºs 5, 6, 7, 9 e 11 não são aplicáveis, em virtude de os campos a que as mesmas se reportam não terem correspondência na ficha de avaliação dos dirigentes (SIADAP 2).

Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3)

Ficha de avaliação

Elementos de identificação – Estes campos devem ser preenchidos com os elementos identificativos do serviço, do avaliador e do avaliado, sendo que o NIF corresponde ao número de identificação fiscal.

1. **Objetivos da Unidade Orgânica** – Neste campo devem ser descritos de forma sucinta quais os principais objetivos da unidade orgânica para o período em avaliação, tendo em consideração os seguintes parâmetros: “objetivos de eficácia”, “objetivos de eficiência” e “objetivos de qualidade”.

2. Parâmetros da avaliação:

2.1. **Resultados** – Este parâmetro visa avaliar o grau de cumprimento dos objetivos por parte do avaliado, tendo em consideração os respetivos indicadores de medida previamente estabelecidos.

2.1.1. **Descrição dos objetivos e determinação dos (s) indicadores (s) de medida e critérios de superação** – Este campo destina-se à descrição clara e sucinta dos objetivos acordados e à indicação de quais os indicadores de medida para avaliação de cada um, bem como a indicação dos critérios de superação fixados. O indicador de medida corresponde aos elementos quantitativos e, ou, qualitativos que permitam determinar o grau de realização do objetivo fixado.

2.1.2. A fixação e o registo de objetivos e resultados a atingir devem ser efetuados no início de cada ciclo de avaliação, no começo do exercício de um novo cargo ou função bem como em todas as circunstâncias em que tal fixação seja possível, mediante reunião entre o avaliador e o avaliado.

2.1.3. Na reunião em que são negociados os parâmetros de avaliação (Resultados e Competências), o avaliador e o avaliado devem datar e assinar a ficha nos respetivos campos.

2.1.4. **Avaliação** – Este campo destina-se a assinalar (X na quadrícula correspondente) o nível de realização de cada objetivo, de acordo com a escala aí presente.

2.1.5. **Pontuação do parâmetro (Resultados)** – Este campo destina-se à inserção do resultado da média aritmética simples das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos avaliados (Nota: Caso tenha sido utilizada a *ficha de reformulação de objetivos* a avaliação feita nessa ficha deve também ser considerada para a determinação da pontuação do parâmetro).

2.1.6. **Indicação de reformulação de objetivo (s)** – Este campo destina-se a referir que há objetivos que foram reformulados. Essa indicação é feita pela inscrição do número correspondente aos objetivos que foram reformulados e a data em que essa reformulação ocorreu, devendo ser junta a *ficha* em que tal reformulação foi consubstanciada. Nesta ficha, para além da descrição do objetivo reformulado, devem ser, em campo previsto para o efeito, descritos os motivos que levaram a essa reformulação (ver instruções de preenchimento da *ficha de reformulação de objetivos*). O avaliador e avaliado devem datar e assinar.

2.2. **Competências** – Este parâmetro visa valorar as competências demonstradas por parte do avaliado durante o período em avaliação.

2.2.1. **Competências escolhidas** – Este campo destina-se à indicação das competências que foram escolhidas, mediante acordo entre avaliador e avaliado. Deve ser preenchido no início de cada ciclo de avaliação, no começo do exercício de um novo cargo ou função bem como em todas as circunstâncias em que seja possível escolher as competências a demonstrar.

2.2.2. Essa indicação deve ser feita pela inscrição neste campo do número da competência que consta da lista aprovada por portaria e referente à carreira que esteja em causa (técnico superior; assistente técnico; assistente operacional), bem como pela inscrição da designação da competência (por exemplo: *Orientação para Resultados; Planeamento e Organização, etc*).

2.2.3. Na reunião em que são contratualizados os parâmetros de avaliação (Resultados e Competências), o avaliador e o avaliado devem datar e assinar a ficha nos respetivos campos.

2.2.4. **Avaliação** – Este campo destina-se a assinalar a valoração da competência, de acordo com a escala aí presente. A indicação da valoração é feita pela sinalização X na quadrícula correspondente.

2.2.4.1 — Na avaliação do parâmetro “Competências” devem seguir-se os seguintes indicadores e critérios de superação:

– Quando a competência é demonstrada nos termos em que é descrita na Lista de Competências e através dos comportamentos a ela associados deve ser atribuído o nível de “Competência demonstrada” (3);

– Quando a competência demonstrada e os comportamentos associados superam o padrão descrito na Lista de Competências deve ser atribuído o nível de “Competência demonstrada a nível elevado” (5);

– Quando a competência demonstrada e os comportamentos associados ficam aquém do padrão descrito deve ser atribuído o nível de “Competência não demonstrada ou inexistente” (1).

2.2.5. **Pontuação do parâmetro (Competências)** – Neste campo é inscrito o resultado da média aritmética simples das pontuações atribuídas às competências escolhidas.

3. **Avaliação global do desempenho** – Esta secção destina-se a apurar a avaliação final, na expressão quantitativa e correspondente menção qualitativa, da avaliação do desempenho do avaliado. A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

3.1. No primeiro quadro:

3.1.1. Na coluna A são inscritas as pontuações dos parâmetros “Resultados” e “Competências”.

3.1.2. Na coluna B é inscrita a ponderação respeitante a cada um dos parâmetros, a qual é, em regra, de até um mínimo de 60% para o parâmetro “Resultados” e de até um máximo de 40% para o parâmetro “Competências”.

3.1.3. Na coluna C é apresentado o resultado da pontuação ponderada para cada um dos parâmetros, expresso até às centésimas e, quando possível, até às milésimas.

3.1.4. No terceiro campo da coluna C é inscrito o valor que corresponda à soma da pontuação ponderada de cada um dos parâmetros, expresso até às centésimas e, quando possível, até às milésimas.

3.2. No segundo quadro:

3.2.1. **Avaliação final – Menção Qualitativa** – Campo para assinalar (X na quadrícula correspondente) a menção qualitativa que corresponda ao valor da soma das pontuações finais de cada um dos parâmetros, de acordo com a escala de avaliação aprovada:

- a) “Desempenho Relevante”, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) “Desempenho Adequado”, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) “Desempenho Inadequado”, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

4 - Comunicação da avaliação ao avaliado – Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da avaliação feita pelo avaliador, a qual deve ser dada a conhecer na reunião de avaliação, prevista no artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, devendo, para o efeito, o avaliado datar e assinar.

Neste campo o avaliado pode, também, inscrever as observações que entenda serem pertinentes relativamente à classificação que lhe foi atribuída.

5. Fundamentação da menção de desempenho relevante – Campo para o avaliador inscrever os elementos de fundamentação de suporte à atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Relevante”, que será apreciada pelo Conselho Coordenador da Avaliação (CCA).

5.1. Caso a proposta de avaliação com menção de “Desempenho Relevante” seja validada pelo Conselho Coordenador da Avaliação, o avaliador deverá assinalar esse facto (X na quadrícula) e inscrever no campo respetivo a data da realização reunião do CCA em que tal validação foi feita.

5.2. No caso de não validação da menção de “Desempenho Relevante” e, tendo sido dado cumprimento ao disposto nos números 3 a 5 do artigo 69.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, deve o avaliador assinalar esse facto (X na quadrícula), inscrever no campo respetivo a data da realização reunião do CCA e preencher os campos referentes à nota atribuída pelo Conselho, na sua menção qualitativa e correspondente valor quantitativo.

6. Fundamentação da menção de desempenho inadequado – Campo para o avaliador inscrever os elementos da fundamentação de suporte à atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Inadequado”, que será apreciada pelo Conselho de Coordenador da Avaliação. Essa fundamentação deve ser feita por parâmetro (“Resultados” e “Competências”).

6.1. Caso a proposta de avaliação com menção de “Desempenho Inadequado” seja validada pelo Conselho Coordenador da Avaliação, o avaliador deverá assinalar esse facto (X na quadrícula) e inscrever no campo respetivo a data da realização reunião do CCA em que tal validação foi feita.

6.2. No caso de não validação da menção de “Desempenho Inadequado” e, tendo sido dado cumprimento ao disposto nos números 3 a 5 do artigo 69.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, deve o avaliador assinalar esse facto (X na quadrícula), inscrever no campo respetivo a data da realização reunião do CCA e preencher os campos referentes à nota atribuída pelo Conselho, na sua menção qualitativa e correspondente valor quantitativo.

7. Reconhecimento de mérito (Desempenho Excelente) – Campo para o avaliador inscrever a data da reunião do Conselho Coordenador da Avaliação em que foi feito

o reconhecimento de mérito significando “Desempenho Excelente”.

8. Justificação de não avaliação – Campo para inscrição dos motivos impeditivos da realização da avaliação do desempenho.

9. Expectativas, condições e/ou requisitos de desenvolvimento pessoal e profissional – Campo para apreciação das expectativas, das condições e dos requisitos para o desenvolvimento e evolução profissional do avaliado.

10. Diagnóstico das necessidades de formação – Com base na avaliação do desempenho e nas considerações relativas ao potencial de evolução e desenvolvimento do avaliado, devem ser identificadas as necessidades de formação prioritárias, na sua associação às exigências do posto de trabalho e considerando os recursos para esse efeito disponíveis. Deverá ser feita a identificação das áreas a desenvolver e que ações de formação profissional são de considerar, nomeadamente para efeitos do plano de formação anual.

11. Comunicação da avaliação ao avaliado, após validação/não validação pelo Conselho de Coordenador da Avaliação. – Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da validação/não validação da sua avaliação por parte do Conselho de Coordenador da Avaliação.

12. Homologação/despacho do dirigente máximo do serviço – Este campo destina-se a ser preenchido pelo dirigente máximo do serviço, o qual deve homologar ou não homologar a avaliação que lhe foi presente, devendo, em caso de não homologação, proceder à atribuição de nova menção qualitativa e respetiva quantificação, com a respetiva fundamentação.

13. Conhecimento da avaliação após a homologação/despacho do dirigente de nível superior – Campo que se destina a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da sua avaliação após a homologação, ou despacho de atribuição de avaliação, por parte do dirigente máximo do serviço. Deve ser datado e assinado pelo avaliado.

14 -Reclamação / decisão da reclamação
Este campo destina-se a assinalar (X na quadrícula correspondente) a apresentação/não apresentação de reclamação, bem como à inserção, no respetivo campo, do teor da decisão da reclamação.

15. Recurso hierárquico / tutelar
Este campo destina-se a assinalar (X na quadrícula correspondente) a apresentação/não apresentação de recurso hierárquico ou de recurso tutelar, bem como à inserção, no respetivo campo, do teor da decisão que sobre o mesmo recaia.

Trabalhadores (SIADAP 3)

Avaliação com base nas Competências

Ficha de avaliação

A ficha de avaliação referente aos trabalhadores da administração pública (SIADAP 3) que são avaliados *com base nas Competências* nos termos do artigo 80.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro segue as instruções de preenchimento referentes à ficha aos trabalhadores (SIADAP 3), com as seguintes especificidades:

1. A avaliação é feita apenas com base no parâmetro “Competências”, conforme necessária decisão do dirigente máximo do serviço e desde que estejam reunidas cumulativamente as condições previstas na lei.

2. **Competências** – Este parâmetro visa valorar as competências demonstradas por parte do avaliado durante o período em avaliação, sendo escolhidas da mesma forma que para os demais trabalhadores.

2.1. **Competências escolhidas** – A indicação da competência escolhida deve ser feita pela inscrição neste campo do número da competência que consta da lista aprovada por portaria e referente à carreira que esteja em causa, bem como pela inscrição da designação da competência (por exemplo: *Orientação para Resultados; Planeamento e Organização, etc.*).

2.1.1. As competências escolhidas não podem ser em número inferior a oito e uma delas deve, necessariamente, relacionar-se com a capacidade de realização e orientação para resultados.

2.2. **Ponderação** – A cada competência escolhida pode ser atribuída ponderação diversa, visando destacar a respetiva importância no exercício de funções e melhor assegurar a diferenciação de desempenhos. O total da ponderação deve ser igual a 100%.

2.3. **Avaliação** – Este campo destina-se a assinalar a valoração da competência, de acordo com a escala aí presente. A indicação da valoração é feita pela sinalização X na quadrícula correspondente.

2.3.1 — Na avaliação do parâmetro “Competências” devem seguir-se os seguintes indicadores e critérios de superação:

– Quando a competência é demonstrada nos termos em que é descrita na Lista de Competências e através dos comportamentos a ela associados deve ser atribuído o nível de “Competência demonstrada” (3);

– Quando a competência demonstrada e os comportamentos associados superam o padrão descrito na Lista de Competências deve ser atribuído o nível de “Competência demonstrada a nível elevado” (5);

– Quando a competência demonstrada e os comportamentos associados ficam aquém do padrão descrito deve ser atribuído o nível de “Competência não demonstrada ou inexistente” (1).

2.4. **Pontuação do parâmetro (Competências)** – Neste campo é inscrito o valor resultante da média aritmética simples (quando não tiver sido atribuída ponderação a cada competência) ou da média aritmética ponderada (quando tiver sido atribuída ponderação a cada competência) das pontuações relativas às competências escolhidas.

Em tudo o resto, o preenchimento da ficha segue as instruções relativas à ficha dos demais trabalhadores.

Ficha de monitorização do desempenho

Esta ficha, sendo de utilização facultativa, serve para recolha participada de reflexões para melhor fundamentar a avaliação do desempenho ao longo do ano, conforme previsto na alínea c) número 1 do artigo 74.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Esta ficha é de utilização comum ao SIADAP 2 e 3.

O campo “Questão, ou questões analisada (s)” destina-se à descrição, sintética, do motivo da reunião.

1. **Observações do avaliador e do Avaliado** – Campos destinados à inscrição das reflexões feitas sobre o modo como está a decorrer o desempenho, devendo ser feito em conjunto e por iniciativa do avaliador ou a requerimento do avaliado.

2. **Decisão, ou decisões, do avaliador** – Campo a preencher, quando se justifique, face ao disposto nas alíneas a) e b) do n.º 1 do Artigo 74.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

3. Deve ser datada e assinada por avaliador e avaliado.

Ficha de reformulação de objetivos

Esta ficha, de utilização comum ao SIADAP 2 e 3, é para preencher quando exista reformulação dos objetivos negociados, conforme previsto na alínea b) do número 1 do artigo 56.º e também na alínea a) do n.º 1 do artigo 74.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

1. **Campo para identificação do (s) objetivo (s) que foi/ foram reformulado (s) e indicação do(s) motivo(s).**

1.1 O objetivo a ser reformulado deve ser identificado pela inscrição do número que consta na ficha de avaliação em que foram fixados os objetivos no decurso da reunião para o efeito realizada no início do período de avaliação.

1.2. **Motivo da reformulação** – Deve ser descrito o motivo da reformulação relativamente a cada objetivo e resultado a atingir, em referência às condicionantes supervenientes que impeçam o previsto desenrolar das atividades.

2. **Parâmetro Resultados** – A descrição do (s) objetivo (s) reformulado (s) e a sua avaliação seguem, em tudo, o disposto para a negociação inicial de objetivos e subsequente processo de avaliação.

2.1. Deve ser inscrita a data da reunião em que se procedeu à reformulação e assinada a ficha pelo avaliador e avaliado.

2.2. Sempre que seja utilizada esta ficha deve o facto ser devidamente anotado na **Ficha de Avaliação**, em campo existente para o efeito, referindo-se qual, ou quais, os objetivos que foram reformulados, em que data se procedeu a essa reformulação (que deve ser coincidente com a data da realização da reunião em que se procedeu à reformulação em causa) e ser assinado e datado pelo avaliador e pelo avaliado.

2.3. Para efeitos de determinação da pontuação do parâmetro “Resultados”, o qual é o resultante da média aritmética simples das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos, a avaliação feita nesta ficha deve ser considerada em conjunto com a avaliação dos objetivos feita na **Ficha de Avaliação**.

MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS

Aviso n.º 138/2013

Por ordem superior se torna público que, em 30 de setembro de 2013, a República da Costa Rica depositou, junto do Governo Suíço, na qualidade de depositário, nos termos do artigo XVII da Convenção sobre o Comércio Internacional das Espécies de Fauna e Flora Selvagem Ameaçadas de Extinção, adotada em Washington, em 3 de março de 1973, o seu instrumento de adesão à Emenda do artigo XXI da Convenção, concluída em Gaborone, em 30 de abril de 1983.

ENTRADA EM VIGOR

Nos termos da notificação do Governo Suíço, com o depósito do instrumento de adesão da República da Costa

Anexo II - Documento de preparação e enquadramento dos temas abordados nas entrevistas – Missão, Atribuições, Competências e Alinhamento



Mapeamento da Estrutura de Competências Organizacionais e de Pessoal

Este documento pretende servir de suporte à realização das entrevistas de aferição da Missão, Atribuições e Competências dos Serviços/Unidades que, no seu conjunto, permitirão realizar o Mapeamento das Competências da Universidade de Évora.

Enquadramento geral

Missão

A Missão visa estabelecer uma orientação, um destino. É a força impulsionadora que conduz à satisfação das necessidades e à qualidade dos serviços prestados.

Segundo Peter Drucker, respondemos a 5 questões básicas, para definirmos **Missão**:

- a) *Qual é a nossa atividade/negócio?*
- b) *Quem é o utente/consumidor?*
- c) *Qual é o valor para o utente/consumidor?*
- d) *Qual vai ser a nossa atividade/negócio?*
- e) *Qual deveria ser a nossa atividade/negócio?*

"A Universidade de Évora é um centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia, que, através da articulação do estudo, da docência e da investigação, se integra na vida da sociedade."

(Fonte: Estatutos da Universidade de Évora)

Competências

Quando pensamos em **competências**, podemos pensar inicialmente numa pessoa qualificada para realizar algo¹. Competências² refletem-se em ações, genéricas ou específicas, que um indivíduo precisa ser capaz de levar a cabo para preencher as exigências do seu papel.

Podemos ainda considerá-las como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, como o *input* para o desempenho superior³, ou ainda como o *output*, onde se enfatizam os resultados para a organização⁴, passando por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que implicam entrega⁵.

Pode-se considerar que a competência⁶ está relacionada com melhoria do desempenho organizacional e do grupo, estando também relacionada com o trabalho.

Deve estar associada a atividades principais e não a atividades de suporte, permitindo melhor desempenho e podendo ser mensurada segundo padrões pré-definidos⁷.

A ideia da relação entre competência e ação⁸ é reforçada quando se propõe a associação do conceito de competência individual ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer, assumir responsabilidades e visão estratégica. As competências⁹ individuais devem ser trabalhadas pela organização, visto que estas são a base para as competências organizacionais, assumindo que o objetivo dos modelos de gestão por competências será o desenvolvimento das competências pessoais, aumentando o reservatório de competências organizacionais¹⁰.

Quando falamos em competências, precisamos focar e ter em mente os três saberes, o SABER SABER, que permite adquirir e melhorar conhecimentos gerais e específicos necessários ao exercício da função e capacidades cognitivas, como conhecimento, memória, compreensão, análise/avaliação; SABER FAZER, que permite adquirir e melhorar capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho, isto é, métodos e técnicas necessários para o bom desempenho; e, SABER SER E ESTAR, que permite adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização, como seja, boas práticas de comunicação interpessoal, empenhamento na organização, capacidade de relacionamento, capacidade de gerir o conflito, desenvolvimento do «amor à camisola»¹¹, enriquecendo assim o painel de competências profissionais e pessoais de cada indivíduo empregado e trabalhador numa organização.

Pode-se considerar entretanto, que competências individuais e organizacionais se influenciam mutuamente, visto que o indivíduo oferece a sua aprendizagem e conhecimento, de modo a preparar a organização para novos desafios e esta, por sua vez, prepara o indivíduo para novas situações dentro e fora da organização¹², o que reforça a conceção da competência organizacional se construir a partir de recursos, agregando valor económico à organização e valor social ao indivíduo¹³.

A gestão de competências deve estar em sintonia com a estratégia organizacional, considerando a sua missão, visão de futuro e objetivos¹⁴, preparando as organizações para mudanças futuras, fortalecendo o conhecimento e a competitividade das pessoas, alinhando os interesses dos indivíduos aos da organização¹⁵.

Competências individuais cingem-se essencialmente a comportamentos do indivíduo, podendo ser classificadas em diversas categorias, tais como cognitivas (capacidade de

raciocínio e de ação), de comunicação (negociação e destreza verbal), sociais (trabalho em equipa, gestão de conflitos), comportamentais (iniciativa, criatividade, adaptabilidade) e organizacionais (liderança, gestão de tempo e de recursos, orientação para os resultados), entre outras. Competências técnicas estão relacionadas com a formação do indivíduo, com o seu nível de escolaridade e com conhecimentos disponibilizados que dispõe e que adquiriu ao longo do seu percurso profissional.

Quando falamos de Modelos de Competências, referimo-nos ao conjunto de características comportamentais, conhecimentos, competências e habilidades requeridas a um indivíduo para o desempenho eficiente do seu papel dentro da organização, de forma a alcançar o objetivo e missão da mesma¹⁶.

¹ Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito da competência*, RAC (Ed. Especial), p. 183-196

² Metcalfe, J. (2013). Career development and appraisal. In R. Lewis & L. Zibarras (Eds.). *Work and Occupational Psychology. Integrating theory and practice*. London: Sage Publications.

³ Parry, 1996 e Fernandes 2006 in Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. S. Paulo: VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia

⁴ Parry, 1996, Fernandes 2006 in Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. S. Paulo: VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia

⁵ Dutra, 2001, Fernandes, 2006 in Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. S. Paulo: VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia

⁶ Wood e Picarelli Filho et al. (2004) in Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. S. Paulo: VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia

⁷ Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. S. Paulo: VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia

⁸ Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito da competência*, RAC (Ed. Especial), p. 183-196

⁹ Mueller, 1996 in Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. S. Paulo: VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia

¹⁰ Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. S. Paulo: VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia

¹¹ Pina e Cunha, M., Marques, C.A., Gomes, J.F. Cabral-Cardoso, Rego, A. & Campos e Cunha, R. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

¹² Dutra, 2008 in Vieira & Filenga (2010). *Gestão por competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas?*. S. Paulo: VII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia

¹³ Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito da competência*, RAC (Ed. Especial), p. 183-196

¹⁴ Brandão, H. P., Guimarães, T. A. (2001) – *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um construto?*. S. Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15

¹⁵ Almeida, M. A. (2007) – *Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil*. Dissertação de Mestrado. FACE -Universidade de Brasília

¹⁶ Koczwara, A. & Ashworth, V. (2013). Selection and assessment. In R. Lewis & L. Zibarras (Eds.). *Work and Occupational Psychology. Integrating theory and practice*. London: Sage Publications.

¹⁷ Lakatos (1991), in Dall'Agnol (2004). *A Articulação entre as Competências Organizacionais e Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: o caso da UNISINOS*. Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

Anexo III - Guião de entrevista individual semiestruturada, com Informação sobre a realização de dissertação de mestrado, da mestranda em Psicologia, ramo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, e membro da equipa, Suzete Rico

Guião da entrevista

A entrevista consiste num momento de relação, efetuado face a face, de forma metódica, cujo objetivo se prende com a obtenção de informações, provenientes do entrevistado, sobre o assunto em estudo¹⁷.

De seguida, apresentam-se as questões que deverão ser objeto de análise no processo de entrevista. A recolha destes dados visa o cumprimento da Fase I do Projeto de Mapeamento de Competências da Universidade de Évora. Paralelamente os dados desta entrevista serão objeto de análise científica, com vista à elaboração da tese de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da mestranda Suzete Rico.

Tema 1: Missão

1 – Tendo por base a leitura da Missão que definiu no *focus group*, considera que está explícito o modo como o sua/seu unidade/serviço contribui para a Missão da Universidade? A definição descreve efetivamente a atividade que o seu serviço desenvolve?

Tema 2: Atribuições da(o) Unidade/Serviço

2 - Na ficha anexa ao email, estão descritas atribuições da sua/seu unidade/serviço, por nós elencadas, a partir dos documentos oficiais (Estatutos, Regulamento, Despacho e/ou Ordem de Serviço). Para além destas, que outras poderão ser consideradas?

Tema 3: Competências Pessoais

3 - Considerando a qualidade do serviço, a satisfação dos utentes (internos e externos) e o desempenho desejado da(o) unidade/serviço que chefia, especifique quais as competências pessoais que os trabalhadores afetos a esta unidade devem possuir?

E em termos de competências técnicas, mais direcionadas para a formação, quais considera como necessárias?

(Nesta pergunta, o foco não deve estar na descrição das tarefas, mas sim identificar o conjunto de saberes que são importantes para um bom desempenho: saber saber, saber ser/estar e saber fazer).

Tema 4: Alinhamento

4 - Considera que a sua equipa está alinhada com a missão e as atribuições da(o) unidade/serviço? Fundamente. Se não está, o que alteraria? Que competências considera terem de ser adquiridas ou desenvolvidas?

Anexo IV – Minuta de ficha de trabalho

	<i>Unidade ou Serviço</i>
	<i>Divisão</i>

Missão/Finalidades da Unidade:

Atribuições da Unidade:

Requisitos funcionais (especificações da função, tais como: formação de base, qualificações profissionais, e outros elementos):

Perfis gerais das pessoas para os requisitos e competências/atribuições da unidade (a ser obtido a partir do focus group e de entrevista com a chefia [Etapa 2]):

**Anexo V - Relatório I do projeto, relativo ao processo das entrevistas individuais
semiestruturadas**



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Mapeamento de Competências da Universidade de Évora

Relatório das Entrevistas – Fase 1

Elaborado por: Suzete Rico

No âmbito da Fase 1 do projeto de Mapeamento de Competências da Universidade de Évora, procedeu-se à realização de entrevistas individuais, às chefias de topo e intermédias, nomeadamente Diretores de Serviço, Chefes de Divisão e Coordenadores, de acordo com o anexo I, traduzindo-se em 38 entrevistas, cobrindo 6 serviços, 11 unidades orgânicas e 4 divisões de apoio técnico-administrativo das escolas. Antes da realização das mesmas foram enviados por email aos entrevistados, documentos de preparação e enquadramento dos temas abordados nas entrevistas, tais como, Missão, Atribuições, Competências e Alinhamento (Anexo II) com indicação do guião e informação sobre a realização de tese de mestrado neste âmbito, da mestranda em Psicologia, ramo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, e membro da equipa, Suzete Rico, e ficha de trabalho (Anexo III), com informação recolhida em documentos oficiais e no *focus group*, relativa a missão, atribuições das unidades e competências.

As entrevistas foram realizadas pela Suzete e por outro membro da equipa, rotativo, de acordo com as agendas dos mesmos. Antes das entrevistas se realizarem, pediu-se autorização aos entrevistados para que a mesma fosse gravada, e também para que a informação recolhida, para além de ser objeto de trabalho nesta equipa, fosse também alvo de estudo e análise em tese de mestrado da entrevistadora. Todos concordaram com a gravação e autorizaram que a informação fosse também tratada em tese de mestrado. No decorrer das entrevistas, as fichas de trabalho enviadas por email para os entrevistados foram trabalhadas, de acordo com a informação que era recolhida na entrevista. Após a conclusão das mesmas, as fichas com as referidas alterações e os ficheiros áudio foram gravados no portátil da entrevistadora e colocados na *dropbox* criada para este grupo de trabalho, de modo a serem novamente analisadas e trabalhadas pela equipa.

Neste mês exaustivo de auscultação dos entrevistados, a entrevistadora deparou-se, na sua grande maioria, com pessoas acessíveis, cheias de ideais, participativas, colaborantes e com uma vontade extrema de falarem sobre si, sobre o seu serviço e sobre a sua equipa. Embora em número mais reduzido, também se entrevistaram pessoas mais resistentes à realização da entrevista, mas que depois de compreenderem melhor o propósito deste projeto, acabaram por aderir e colaborar. Tivemos também, pessoas demasiado descontentes com a organização, e que deixaram transparecer esse desagrado para a entrevista, sendo difícil concentrar-se no objetivo da mesma. Mas em suma, este processo teve sucesso na sua realização, fomos sempre bem recebidos e acolhidos, os entrevistados participaram voluntariamente e as entrevistas fluíram quase que naturalmente.

Logo no primeiro dia tivemos a amostragem daquilo que poderia acontecer no decorrer deste processo. Tivemos o exemplo de pessoas que não tiveram tempo de ler a documentação que lhes foi enviada e que não conseguiram preparar-se para a mesma, refletindo sobre as questões no decorrer da entrevista, fazendo com que esta se tornasse mais longa, mas ao mesmo tempo mais reflexiva e rica, podendo observar-se a pessoa a ponderar sobre determinadas questões, essencialmente quando abordamos competências. Conseguimos perceber que há quem saiba muito bem o perfil de pessoas desejado para aquele serviço, só que depara-se com uma estrutura organizacional pública que não permite escolhas de acordo com as reais necessidades,

mas sim, adequação e integração de pessoas da instituição aos diversos postos de trabalho, quase que aleatoriamente.

Percebeu-se que algumas pessoas estavam envolvidas com o tema, tendo mesmo transmitido que todo este exercício e contributo para o nosso trabalho de equipa, também iria enriquecer o seu trabalho de equipa, podendo agora debater com os seus colaboradores todos estes temas relacionados com as competências e que são tão necessárias, principalmente, na altura da avaliação SIADAP.

Percebeu-se também alguma dificuldade de alguns entrevistados, relacionada com o tema, que apesar de lerem a documentação e de se terem preparado, ainda sentiam dificuldade em perceber a temática. Nestas entrevistas houve momentos de alguma reflexão e um papel mais ativo dos entrevistadores, no sentido de focar e direcionar o entrevistado para o objetivo da mesma.

No que concerne a missão e atribuições das unidades, os entrevistados não transpareceram qualquer dificuldade, foi fácil identificarem e completarem a definição de missão que consideraram sempre mais adequada e que espelha o real contributo da sua unidade ou serviço, tendo na sua maioria ajustado a descrição regulamentada, assim como, facilmente descreveram e enumeraram atribuições identificativas do que se faz em cada serviço ou unidade, denotando-se uma necessidade de retratar exatamente aquilo que se faz, alterando, completando e melhorando a informação constante das fichas, que não estava exatamente de acordo com os documentos oficiais, mas que estava de uma forma mais reduzida, não se desviando do real sentido das mesmas.

Apesar de se ter enviado documentação de suporte, deparámo-nos com a dificuldade de alguns entrevistados se focarem em competências, essencialmente quando são questionados por competências pessoais ou comportamentais. A informação mais fácil de transmitir esteve sempre relacionada com requisitos, formação e competências técnicas. Neste tipo de caso, os entrevistadores tiveram de ser mais ativos, de forma a obter as respostas pretendidas (dar exemplos de competências, tanto a nível comportamental, como técnico), mas também não podendo ser demasiado exaustivos, pois corria-se o risco de intimidar e deixar o indivíduo ainda mais desconfortável com a entrevista. Nalguns casos o facto de considerarem as suas equipas devidamente completas e adequadas às suas missões, transpareciam a dificuldade de enumerarem competências necessárias, pois consideravam tudo o que era necessário como adquirido, não havendo necessidade de enumerar ou descrever. Por outro lado, parecia mais fácil descrever funções, daí enumerarem competências técnicas e requisitos, do que pensar e refletir nas equipas de uma forma mais comportamental e atitudinal, descrevendo competências relacionadas com SABER SER e ESTAR. Mas também encontrámos pessoas, que dominam as temáticas, que têm refletido sobre elas desde que exercem este cargo de chefia, que se têm aplicado e que têm mesmo encontrado estratégias de adaptabilidade e ajuste das suas equipas às necessidades reais das suas unidades e serviços, revelando trabalhos notáveis neste âmbito (aplicação de questionários de satisfação, reuniões periódicas de equipa, discussão interna sobre a missão e estratégias de melhoria). Das competências enumeradas, as mais transversais

foram; conhecimentos de informática na ótica do utilizador, conhecimentos de língua estrangeira, espírito de equipa, compromisso com o serviço e orientação para o serviço público.

Apesar das diferenças dos entrevistados, no que concerne ao domínio ou no à vontade com a temática questionada, ou mesmo com a entrevista, percebeu-se uma grande necessidade de partilha sobre o seu trabalho, a sua equipa e o seu serviço, refletindo uma afeição pela abertura e partilha de experiências. As opiniões foram unânimes, na pretensão da comunicação e conhecimento interno, assim como no desejo de um alinhamento entre necessidades reais e adequação de recursos humanos aos serviços, assim como a necessidade de uma gestão estratégica de recursos humanos na instituição. Apesar de considerarem as suas equipas alinhadas com as missões dos seus serviços ou unidades, ambicionam afetação de mais recursos humanos, o que permitiria não só alcançar os objetivos, como também, superá-los.

A avaliação SIADAP foi bastante referida pelos entrevistados, como algo a melhorar com este trabalho, assim como a criação e aplicação de planos de formação de acordo com as fragilidades identificadas nas equipas e relacionados com a melhoria contínua dos trabalhadores, nomeadamente necessidades relacionadas com o domínio de língua estrangeira (inglês, francês e espanhol), conhecimentos informáticos mais aprofundados, nomeadamente excel e outras aplicações (base de dados, B-ON, GESDOC, SIUE, etc). Foram ainda sugeridos planos de formação no âmbito mais comportamental, nomeadamente, atendimento ao público, ética e postura, gestão de conflitos, gestão do stress, assertividade e motivação.