



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Mapeamento e Modelo Integrado de Competências da Universidade de Évora

Carla Semedo (coordenadora)
Ana Paixão
Cláudia Zacarias
Madalena Barros
Suzete Rico

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA



Índice

1. O papel das Competências no desempenho das Instituições	5
2. O processo conducente à construção do Modelo de Competências da Universidade de Évora	6
2.1. Etapa 1: Caraterização da Universidade de Évora (mapeamento)	8
2.2. Etapa 2: Caraterização das Unidades/Serviços	8
2.3. Etapa 3: Identificação de Competências Técnicas e Comportamentais por parte das chefias	9
2.4. Etapa 4: Identificação de Competências Técnicas e Comportamentais por parte dos trabalhadores	10
2.5. Etapa 5: Integração e harmonização da informação	10
2.6. Etapa 6: Modelo integrado de Competências da Universidade de Évora	10
3. Os níveis de Competências da Universidade de Évora	11
3.1. Nível 1: Competências técnicas e comportamentais específicas a cada Unidade, Serviço ou Departamento	11
3.2. Nível 2: Competências transversais à Universidade de Évora	11
3.3. Nível 3: Competências transversais à Administração Pública	14
4. A construção das competências genéricas para a Universidade de Évora	15
4.1. <i>Empenhamento com a Organização</i>	16
4.2. <i>Trabalho de equipa</i>	16
4.3. <i>Eficácia</i>	16
4.4. <i>Eficiência</i>	17
4.5. <i>Formação e conhecimento</i>	17
5. Proposta final de Modelo Integrado de Competências da Universidade de Évora	17
6. A perceção de utilidade, por parte dos trabalhadores, do mapeamento e modelo integrado de competências da Universidade de Évora	19
7. Recomendações	21
8. Conclusões	23
Referências	25
Anexos	



UNIVERSIDADE DE ÉVORA



1. O papel das Competências no desempenho das Instituições

As instituições são confrontadas, cada vez mais, com problemas complexos, cuja resolução já não se traduz apenas pelo somatório do cumprimento adequado das funções de cada trabalhador.

Para dar resposta aos desafios singulares e emergentes que se colocam às organizações, o seu capital humano deve possuir cada vez mais um conjunto de características que lhe permita atuar de forma eficaz, rápida e ajustada: as competências. Neste sentido, a clara formulação e operacionalização de competências, constitui a base para uma gestão integrada de pessoas e equipas nas organizações.

As instituições de ensino superior não são exceção a esta realidade e a qualidade dos serviços que prestam, condicionada pela necessidade de sustentabilidade económica, social e financeira, levam-nas a apoiar-se nos recursos internos disponíveis e nas suas competências, para que a sua diferenciação no mercado possa ocorrer (Dall`Agnol, 2004, in Rico, 2016).

No contexto do trabalho, competência é a capacidade de aplicar conhecimentos, de compreender e utilizar aptidões práticas e de pensamento com vista ao alcance de um desempenho eficaz, face aos requisitos do trabalho. Esta capacidade abrange a resolução de problemas e o ser flexível face às exigências de mudança (NCVQ, 1997, cit. in Horton, 2000). Os conhecimentos reportam-se a competências de cariz mais técnico (saber-fazer), adquiridas formal ou informalmente (INA, 2016) e são complementados por atitudes (saber-ser e saber-estar), as competências comportamentais. Estas, introduzem uma dimensão qualitativa fundamental, pois podem ser extremamente facilitadoras da execução das primeiras, nomeadamente, nos processos relacionais (competências interpessoais) e na predisposição para uma conduta de excelência no trabalho (competências pessoais).

Nas instituições públicas, como é o caso da Universidade de Évora, condicionadas na sua ação à aplicação das políticas públicas em concomitância com a legislação vigente, a sua missão e a sua estratégia, torna-se fundamental que os recursos humanos detenham um conjunto alargado de competências que tenha em conta estas condições. Desta forma, os trabalhadores devem ser dotados de um conjunto de competências transversais à



Administração Pública, mas também de competências transversais à sua Instituição, bem como, de um conjunto mais específico de competências técnicas e comportamentais ajustadas aos serviços e às exigências do contexto em que exercem a sua atividade.

A identificação de competências e a construção de um modelo baseado nas mesmas, se alicerçada na missão estratégica e nos valores da organização, pode constituir-se como ferramenta estratégica para a gestão de recursos humanos. A sua aplicabilidade pode estender-se de um nível mais individual (ex., processos de recrutamento e seleção), a um nível mais grupal (ex., sistemas de gestão de desempenho e desenho de atividades de formação e desenvolvimento), chegando ao nível organizacional (ex., promoção da cultura desejada para a organização) (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory & Gowing, 2002).

A definição de um Modelo de Competências para a Universidade, fornece à instituição uma ferramenta que lhe permite identificar como e em que medida os recursos humanos devem ter e desenvolver aptidões para alcançar resultados organizacionais específicos (Rodriguez, 2015).

2. O processo conducente à construção do Modelo de Competências da Universidade de Évora

Por solicitação da Reitoria da Universidade de Évora, foi nomeado um grupo de trabalho (Despacho nº 92/2013 de 9 de outubro) com o objetivo de avaliar as competências dos serviços, identificar as competências dos recursos humanos e elaborar um modelo integrado de competências da Universidade. Este trabalho foi dirigido exclusivamente aos trabalhadores não docentes, que asseguram a organização e o funcionamento das diferentes estruturas da Instituição, apoiando as atividades de ensino, investigação, prestação de serviços e cooperação. Desta forma, foram objeto de análise os trabalhadores pertencentes à linha intermédia de supervisão direta e à tecnoestrutura (técnicos superiores), bem como, o *staff* de apoio (assistentes técnicos e assistentes operacionais).



Fora desta análise, ficou o núcleo operativo (pessoal docente) e o topo estratégico (Reitoria) (Mintzberg, 1979) da organização.

No final de 2017, a estrutura de pessoal não docente segundo a carreira profissional, por Unidade Orgânica e outras estruturas era a que se apresenta no quadro 1:

UO e outras estruturas	Dirigente	Regime Geral			Regime Especial	Total
		Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Informática	
EA	1	4	6	1		12
ECS	1	5	9			15
ECT	1	23	33	11		68
ESESJD	1	1	5		2	9
IIFA	1	6	3			10
Serviços	20	56	53	72	21	222
Unidades Científico-Pedagógicas	1	16	20	11	1	49
Total	26	111	129	95	24	385

Quadro 1: Pessoal não docente segundo a carreira profissional, por Unidade Orgânica e outras estruturas (Fonte: SADM, 31/12/2017)

O trabalho foi realizado em 5 etapas que a seguir se apresentam (Figura 1) e descrevem. As Etapas 1, 2 e, parcialmente, 3, foram levadas a cabo pelo atrás referido grupo de trabalho (Silva, Barros, Marques, Oliveira, Rico, Semedo & Zacarias 2015). A conclusão da etapa 3 e as etapas subsequentes foram cumpridas pelo grupo de trabalho nomeado no Despacho nº 42/2016, de 6 de maio, cuja ação consistiu em rever e terminar o trabalho anteriormente iniciado, de que se dá conhecimento no presente relatório.

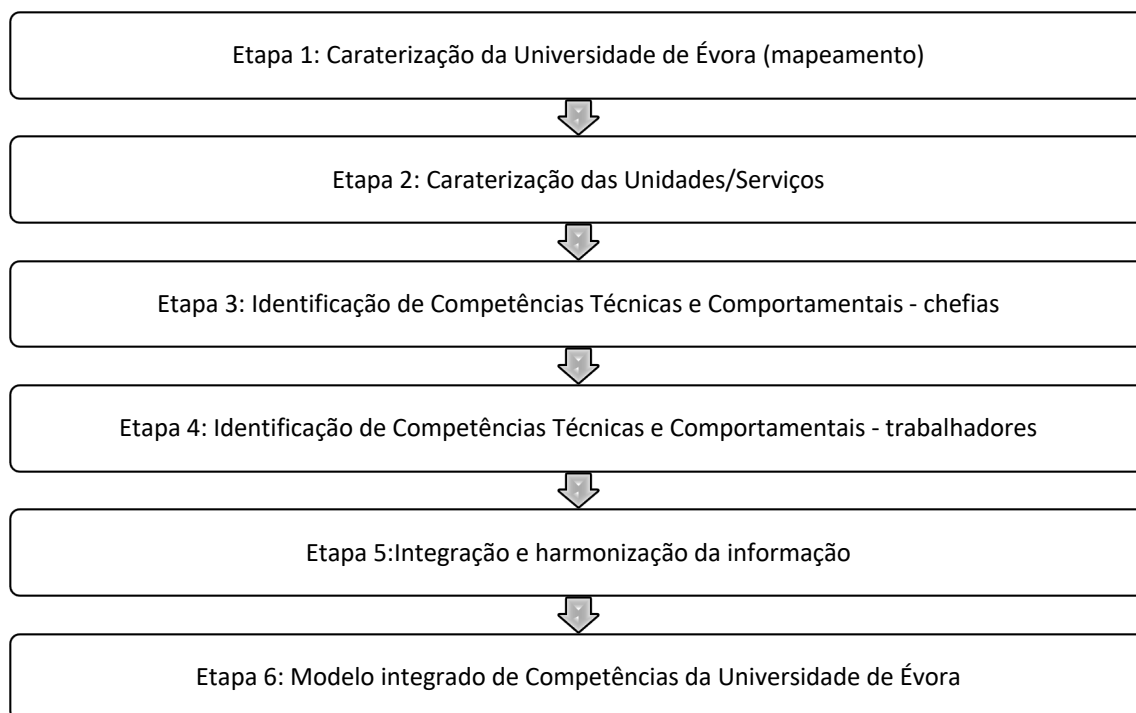


Figura 1: Etapas conducentes à construção do Modelo Integrado de Competências da Universidade de Évora

2.1. Etapa 1: Caracterização da Universidade de Évora (mapeamento)

A primeira etapa consistiu no levantamento exaustivo e análise documental de Regulamentos e outros documentos (ex. Estatutos, organogramas, Ordens de Serviço, Despachos, Circulares, Regulamentos e legislação vária), com vista à caraterização geral da Instituição e ao mapeamento das Unidades/Serviços que a constituem, bem como, das suas missões e atribuições. Feito o levantamento e análise desta informação, foi construído um modelo de ficha, a apresentar para cada unidade, onde a mesma foi vertida. A referida ficha contém os seguintes campos informativos: nome da Unidade ou Serviço, regulamentação própria, missão/finalidades, atribuições, competências técnicas e competências comportamentais por carreira profissional.

2.2. Etapa 2: Caraterização das Unidades/Serviços

A etapa 2, cuja metodologia utilizada foi o *focus group*, teve em vista a caraterização/descrição da atividade das Unidades/Serviços. Partindo da análise documental e



da informação colocada previamente nas fichas, foi solicitado às chefias que não se limitassem ao referido nos regulamentos e procurassem fazer uma análise mais abrangente e real, tendo como referência aquilo a que diariamente a sua Unidade/Serviço dava resposta.

2.3. Etapa 3: Identificação de Competências Técnicas e Comportamentais por parte das chefias

A terceira etapa visou, através de entrevistas individuais semi-estruturadas, identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias e desejáveis ao desempenho ótimo da Unidade/Serviço de cada chefia entrevistada. A recolha de dados abrangeu, em número, as seguintes Unidades/Serviços:

Serviços	6
Unidades Orgânicas	11
Divisões de Apoio Técnico-Administrativo	4

Foi ainda solicitado a estes participantes que distribuíssem as competências identificadas pelas diferentes carreiras profissionais de trabalhadores não docentes existentes nessa Unidade e, finalmente, que indicassem pelo menos um trabalhador por categoria profissional existente na sua Unidade/Serviço, que pudesse participar na etapa 4. O conjunto dos trabalhadores identificados deveria abranger todas as atividades inerentes ao funcionamento do Serviço.

Foram realizadas 38 entrevistas, caracterizando-se os entrevistados por cargo, da seguinte forma:

Diretor de Serviços	6
Chefe de Divisão	14
Coordenador / Responsável	18



2.4. Etapa 4: Identificação de Competências Técnicas e Comportamentais por parte dos trabalhadores

A quarta etapa, visando a triangulação de informação, desenrolou-se com a participação dos trabalhadores identificados na etapa anterior. Dado o elevado número de participantes nesta etapa (63), optou-se por recorrer a inquéritos em papel, de preenchimento em sessões coletivas, repartidas por vários edifícios, nas quais era pedido aos participantes que escrevessem, nos espaços reservados para o efeito, as competências julgadas ideais (e não necessariamente as que possuíam), quer de âmbito técnico, quer de âmbito comportamental. Foram facultadas para consulta as competências SIADAP (Portaria nº 359/2013), salientando, contudo, que não se deviam esgotar nelas as competências identificadas.

2.5. Etapa 5: Integração e harmonização da informação

Na etapa 5, toda a informação recolhida na etapa anterior foi integrada nas fichas previamente preenchidas com a informação das respetivas chefias e procedeu-se a uma harmonização da linguagem utilizada pelos diversos interlocutores dentro de cada ficha e entre fichas. Para tal, foram comparadas as competências enunciadas por uns e outros e adotada nomenclatura única quando se verificava que tinham o mesmo significado, mas designações diferentes. Este procedimento foi igualmente realizado, entre fichas, para se estabelecer uma linguagem comum. As competências foram apresentadas por carreira profissional: técnico superior, especialista de informática, assistente técnico, assistente operacional e técnico de informática.

As fichas produzidas são apresentadas em anexo a este relatório.

2.6. Etapa 6: Modelo integrado de Competências da Universidade de Évora

Finalmente, na etapa 6, foi construído o Modelo Integrado de Competências da Universidade de Évora. A secção 4 deste documento apresenta uma descrição detalhada dos procedimentos levados a cabo na execução do mesmo.



3. Os níveis de Competências da Universidade de Évora

As competências, organizadas em modelos, podem ser utilizadas para facilitar atividades de recursos humanos dirigidas a funções específicas, e para maximizar o uso desses recursos humanos, a nível de grupos profissionais (Rodriguez et al., 2002). No trabalho aqui relatado, procurou-se adequar a sua utilidade à realidade da Instituição, apresentando, por um lado, conjuntos de competências específicas para cada Unidade/Serviço, por outro, competências transversais à Universidade de Évora por carreira profissional e, finalmente, competências transversais aos trabalhadores da Administração Pública. Todas elas foram pensadas de forma alinhada com a Missão e a orientação estratégica da Universidade de Évora. Assim, na sua qualidade de Instituição Pública, foram considerados três níveis de competências:

3.1. **Nível 1:** Competências técnicas e comportamentais específicas a cada Unidade, Serviço ou Departamento

Dada o elevado número de estruturas e a especificidade das atribuições de cada uma delas, remete-se o leitor para a consulta individualizada das fichas, para um conhecimento mais claro das competências técnicas e comportamentais aí elencadas, divididas por carreiras profissionais.

3.2. **Nível 2:** Competências transversais à Universidade de Évora

Para o apuramento deste conjunto de competências, foram analisados o Plano de Desenvolvimento Estratégico de Abril de 2015, os Planos de Atividades de 2016 e 2017, o Despacho nº 48/2017 de 4 de abril, que define as orientações para aplicação do sistema de avaliação do desempenho - SIADAP 2017/2018 e os conteúdos produzidos pelas chefias nas entrevistas individuais semi-estruturadas. Pelo seu carácter de transversalidade, estas competências são extensíveis a todos os trabalhadores da Universidade de Évora. Consequentemente, deverão estar presentes em todas as Unidades/Serviços (na totalidade ou nalgumas carreiras profissionais) designadamente:



Competências técnicas transversais:

- *Conhecimento da estrutura organizacional da Universidade de Évora*: capacidade para reconhecer as diferentes Unidades/Serviços, Órgãos de Governo e outros Órgãos, bem como, de forma genérica, as suas atribuições (todas as carreiras profissionais);
- *Atualização contínua de conhecimentos na área de atuação*: capacidade para adquirir de modo continuado, autonomamente ou de forma dirigida, conhecimentos necessários à área de exercício da atividade (todas as carreiras profissionais);
- *Conhecimentos e/ou formação de informática na ótica do utilizador, bem como de aplicações específicas utilizadas na estrutura*: capacidade de utilização autónoma das ferramentas informáticas necessárias ao exercício da atividade (todas as carreiras profissionais);
- *Conhecimentos de língua estrangeira (inglês e/ou outra)*: capacidade para manter uma interação oral de nível A1 ou A2 (Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas) (todas as carreiras profissionais);
- *Conhecimentos de secretariado, técnicas e procedimentos da Administração Pública*: capacidade para organizar e executar tarefas técnico/administrativas relacionadas com a área de atuação (todas as carreiras profissionais);
- *Conhecimentos de legislação (externa e interna)*: conhecimentos atualizados de legislação externa e interna enquadradoras da atividade e necessárias ao exercício da mesma (todas as carreiras profissionais).

Competências comportamentais transversais:

- *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.” (todas as carreiras profissionais);
- *Representação e colaboração institucional*: “Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional”, bem como em situações pontuais, não estruturadas (todas as carreiras profissionais);



- *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” (técnico superior);
- *Planeamento e organização:* “Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades” (técnico superior);
- *Inovação e qualidade:* “Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço” (todas as carreiras profissionais);
- *Organização e método de trabalho:* “Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica” (assistente técnico/ assistente operacional);
- *Trabalho de equipa e cooperação:* “Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma ativa” (todas as carreiras profissionais);
- *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” (todas as carreiras profissionais);
- *Tolerância à pressão e contrariedades:* “capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional” (todas as carreiras profissionais);
- *Adaptação e melhoria contínua:* “Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica” (todas as carreiras profissionais).



3.3. **Nível 3:** Competências transversais à Administração Pública

Foram integradas em todas as fichas, as quatro competências transversais à Administração Pública definidas pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em funções públicas (INA s/d), todas elas de âmbito comportamental, entendidas como impactantes na relação com as pessoas, com o trabalho e com a organização. São elas:

- *Orientação para o Serviço Público:* “Atuar de acordo com valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração ao serviço do interesse coletivo” (INA s/d, p.5).
- *Orientação para a Colaboração:* “Ser cordial com todos os seus interlocutores, contribuindo para uma rede relacional colaborativa, promovendo um clima de bem-estar e desenvolvimento mútuo” (INA s/d, p.6).
- *Orientação para os Resultados:* “Focalizar a atenção em objetivos que acrescentam valor para a sociedade e para o cidadão, otimizando a utilização dos recursos, garantindo elevados padrões de qualidade e, no seu todo, a sustentabilidade da atividade da Administração Pública” (INA s/d, p.7).
- *Orientação para a Mudança e Inovação:* “Encarar a mudança como uma oportunidade de melhoria e evolução e evidenciar abertura a novas ideias e soluções que permitem uma resposta consequente aos desafios atuais e futuros da Administração Pública” (INA s/d, p.8).

Todas as competências dos três níveis foram vertidas nas fichas de cada Unidade/Serviço, divididas por carreira profissional. Graficamente, nas fichas, as competências técnicas e comportamentais específicas a cada Unidade/ Serviço e as competências transversais à Universidade de Évora são apresentadas em conjunto. Por essa razão, assumem as designações “Competências técnicas específicas da Unidade e transversais à Universidade de Évora” e “Competências comportamentais específicas da Unidade e transversais à Universidade de Évora”.



É possível observar que algumas fichas contêm um reduzido número de competências específicas, quer técnicas, quer comportamentais, para a Unidade/Serviço. Este aspeto prende-se com o facto de se verificar uma manifesta sobreposição entre o que foi enumerado pelas chefias e trabalhadores da Unidade e as competências transversais elencadas pelo grupo de trabalho, resultantes da análise documental atrás referida. Este aspeto não pode deixar de ser sublinhado, uma vez que denota um elevado alinhamento entre o que os órgãos de gestão consideram estratégico para a Universidade de Évora e o que as chefias referem como fundamental para as suas Unidades/ Serviços.

Face ao exposto, sempre que as competências específicas identificadas pelas chefias se encontravam duplicadas com as competências transversais, o procedimento adotado foi o da sua apresentação apenas no conjunto destas últimas.

De igual forma, uma vez que algumas das competências transversais da Universidade de Évora já faziam parte das competências transversais para a Administração Pública, como é o caso da Orientação para o serviço público, a metodologia seguida foi idêntica à anterior.

4. A construção das competências genéricas para a Universidade de Évora

Com o objetivo de construir um Modelo Integrado de Competências da Universidade de Évora, foi reduzida a informação recolhida junto das chefias, aquando da realização das entrevistas semi-estruturadas, ao nível das competências comportamentais. Inicialmente, foram identificadas 54 competências comportamentais e 6 competências técnicas. Dado o elevado número das primeiras, realizou-se uma análise de conteúdo com recurso ao programa informático NVivo 8 para análise qualitativa de dados, no sentido de aglutinar esta informação em categorias mais gerais, ou competências genéricas (Rico, 2016).

A identificação das competências desejadas, resultou das respostas a duas questões: “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 comportamentais que os trabalhadores afetos a esta unidade devem possuir.” e “Em termos



de competências técnicas, mais direcionadas para a formação, quais considera como necessárias?” (Rico, 2016).

No final, foram encontradas cinco categorias-mãe, a saber: empenhamento com a organização, trabalho de equipa, eficácia, eficiência e formação e conhecimento.

4.1. *Empenhamento com a Organização*

O empenhamento organizacional traduz-se num laço psicológico entre o indivíduo e a organização que reduz a probabilidade de este querer quebrar essa ligação (Allen & Meyer, 2000).

O indivíduo 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, havendo o desejo de permanecer na equipa em que está integrado (Kanste, 2011, in Rico, 2016).

Alguns exemplos de competências referidas nesta categoria foram: compromisso, envolvimento, disponibilidade e empenho.

4.2. *Trabalho de equipa*

Falamos de trabalho de equipa quando um conjunto de pessoas em interdependência, trabalham para o alcance de um objetivo comum e partilhado (Neves, Garrido & Simões, 2006). Foram consideradas nesta categoria, características relacionadas com o trabalho e espírito de equipa, com a união dos trabalhadores, a cooperação e a adaptação e integração dos mesmos nas equipas de trabalho, em prol da missão do serviço.

Alguns exemplos de competências referidas nesta categoria foram: união, adaptação e integração.

4.3. *Eficácia*

Reporta-se à capacidade para alcançar determinados resultados organizacionais (Chiavenato, 2003). Está relacionada com o cumprimento da missão, a capacidade de orientação para os resultados e para o serviço público, a responsabilidade e rigor aplicados no



desempenho das tarefas e a imagem e postura adotadas pelos trabalhadores no atendimento e na prestação do seu serviço.

Alguns exemplos de competências referidas nesta categoria foram: orientação para os resultados, orientação para o serviço público, responsabilidade, rigor e postura.

4.4. *Eficiência*

A eficiência diz respeito à utilização de recursos, meios e procedimentos para a realização do trabalho e alcance de resultados (Chiavenato, 2014, in Rico, 2016), de modo otimizado. Reporta-se à forma como se alcançam os resultados com menor quantidade de recursos, sem pôr em causa a sua qualidade.

Alguns exemplos de competências referidas nesta categoria foram: organização do trabalho, gestão do tempo e do trabalho, proatividade e criatividade.

4.5. *Formação e conhecimento*

Esta categoria engloba aspetos relacionados com a 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, in Rico, 2016). Refere-se concretamente a características relacionadas com a formação e qualificação dos trabalhadores e com a melhoria contínua, aspetos que conduzem ao seu desenvolvimento profissional.

Alguns exemplos de competências referidas nesta categoria foram: formação, qualificação, conhecimento, experiência, formação contínua e aprendizagem.

5. Proposta final de Modelo Integrado de Competências da Universidade de Évora

A análise da informação produzida pelas chefias ao nível das competências comportamentais e sua posterior redução a categorias mais gerais ou competências genéricas, redundou no Modelo Integrado de Competências para trabalhadores não docentes da Universidade de Évora que a seguir se apresenta:

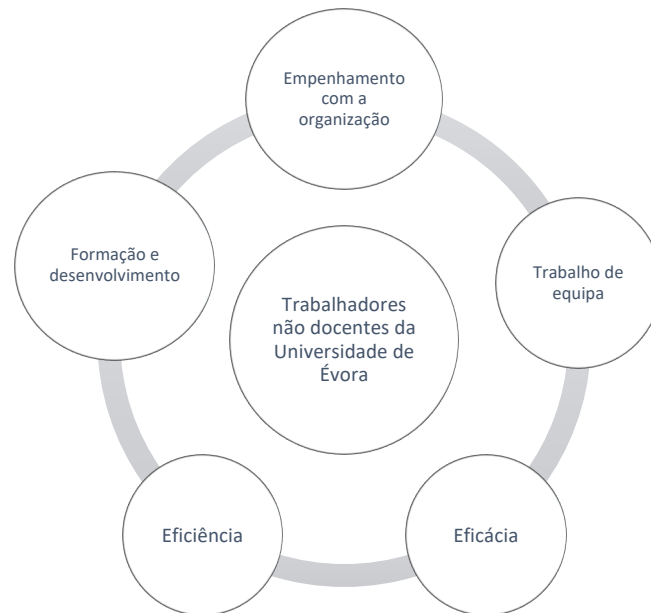


Figura 2: Modelo Integrado de Competências da Universidade de Évora

Com a análise deste modelo, sob a perspetiva dos trabalhadores entrevistados, percebemos a importância do desenvolvimento, na Universidade de Évora, de competências comportamentais, plasmadas numa relação afetivo-cognitiva positiva com o trabalho e numa relação de compromisso com a instituição (saber-ser e saber-estar). Ainda a nível comportamental, é também percebida como importante e necessária a interação e interdependência social entre os indivíduos (saber-ser e saber-estar), organizados e coordenados no alcance dos objetivos organizacionais. Esses objetivos organizacionais, em sentido lato, deverão ser alcançados tendo em conta a melhor utilização e rentabilização dos recursos (saber e saber-fazer).

Apura-se ainda a necessidade de formação e aprendizagem contínuas por parte dos trabalhadores, de modo a adquirirem novos conhecimentos e capacidades (saber e saber-fazer), melhorando as competências técnicas relevantes para o trabalho.



6. A percepção de utilidade, por parte dos trabalhadores, do mapeamento e modelo integrado de competências da Universidade de Évora

Finalizado o processo de identificação de competências por parte das chefias, considerou-se pertinente e relevante conhecer a sua opinião sobre o mapeamento de competências e a construção de um modelo integrado a partir das mesmas.

Assim, no momento final da entrevista individual em que participaram, foi-lhes colocada a seguinte questão: “Que percepção de utilidade tem, para a unidade ou serviço que chefia, o tipo de trabalho que está a ser realizado por esta equipa, relativamente ao mapeamento de competências organizacionais?”.

As respostas, de tipo aberto, foram tratadas, tal como para a construção do Modelo Integrado de Competências, através de análise de conteúdo, levada a cabo com o auxílio do programa informático para tratamento de dados qualitativos, NVivo 8 (Rico, 2016).

As respostas agruparam-se em quatro categorias principais (Figura 3):

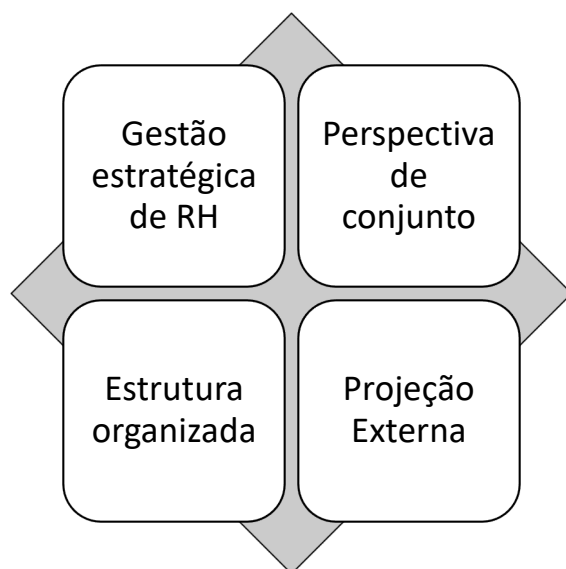


Figura 3: Percepção de utilidade do mapeamento de competências da Universidade de Évora

A primeira categoria, “Gestão estratégica de Recursos Humanos”, agregou respostas que abordaram a adequação das competências técnicas e comportamentais dos trabalhadores às funções desempenhadas e à missão e atribuições dos serviços em que estes laboravam.



Genericamente, as respostas incluídas nesta categoria expressavam a convicção de que, conhecendo as competências técnicas e comportamentais requeridas para cada Unidade/Serviço, bem como as competências individuais de cada trabalhador, uma melhor adequação poderia ser feita entre elas, cumprindo as legítimas aspirações dos trabalhadores a exercerem funções para as quais eram mais competentes, motivando-os e, simultaneamente, permitindo que isso resultasse na prestação de serviços mais eficazes e eficientes.

A segunda categoria, “Perspetiva de conjunto”, integrou as respostas que abordavam a construção de uma visão de conjunto da organização e um aumento do conhecimento interno da Instituição. Tais aquisições potenciam, na perspetiva dos respondentes, a partilha de informação, de experiências e de aprendizagens, criando a possibilidade de se estabelecerem parcerias e se adotar mais uma atitude de polivalência;

Nesta categoria, os respondentes expressaram a vantagem de poderem refletir sobre o que as suas próprias Unidades/Serviços são e o que querem ser (auto-conhecimento e estratégia para o futuro) e melhor conhecer as outras estruturas e as suas competências. Tal conhecimento permitirá uma melhor visão de conjunto, menos individualista e, em função disso, um aumento da comunicação e da articulação entre elas, potenciando a qualidade do trabalho realizado por todos.

A terceira categoria, “Estrutura organizada”, agrega características relacionadas com o alinhamento, com a organização, com o planeamento e gestão, com a otimização e descentralização de serviços e recursos, bem como, com a priorização de necessidades; a respeito da questão que lhes foi colocada sobre a utilidade do mapeamento de competências, os trabalhadores referiram que tal pode permitir um melhor alinhamento das unidades com a missão e a estratégia da Universidade, que pode clarificar competências necessárias e evidenciar fragilidades e, partindo desse conhecimento, ajudar a perspetivar mudanças e melhorias necessárias, nomeadamente, por exemplo, ao nível dos processos e das pessoas.

A quarta categoria “Projeção externa” encerra aspetos relacionados com a melhoria de recursos e serviços, bem como, com o aumento de parcerias a nível externo.

Foi referida, pelos participantes, a importância deste trabalho para a difusão de uma imagem consolidada da Organização, a nível externo, como uma forma de projetar a Universidade como um todo. Foi também mencionado que este conhecimento e uma



articulação conjuntos, poderiam possibilitar a criação de uma plataforma integrada de prestação de alguns serviços ao exterior, com qualidade técnica e científica, que dê visibilidade à Universidade e possa funcionar como uma “montra”, que vise uma maior relação da Instituição com o exterior, quer seja com as empresas, através de parcerias, quer seja com as artes e com a sociedade em geral.

7. Recomendações

A finalização deste trabalho passa necessariamente pela apresentação de algumas recomendações aos Órgãos de Gestão da Universidade. Algumas delas prendem-se com o que está referido na literatura como funções que o mapeamento e modelo de competências cumprem e outras decorrem da perceção empírica que o grupo de trabalho foi tendo ao longo deste processo e da reflexão conjunta que fez sobre o que observou.

Em primeiro lugar, consideramos que deve existir uma divulgação ampla, dos resultados do trabalho realizado, valorizada e participada pelos Órgãos de Gestão. Os trabalhadores mostraram, de um modo geral, empenho e esforço ao longo da sua participação, mesmo aqueles que denotaram menor facilidade em expressar-se, devido às suas características pessoais ou à incerteza sobre o valor das suas reflexões. Este é, certamente, um momento importante para lhes ser reconhecido o esforço e o mérito de, em conjunto terem conseguido alcançar um resultado que, sem a colaboração e a disponibilidade de todos, não teria sido possível.

Foi criada grande expectativa à volta do processo de mapeamento de competências, quer pelo número de pessoas envolvidas, quer pelo tempo que decorreu, quer pela sua potencial utilidade. Por essa razão, os trabalhadores demonstraram verdadeiro interesse em conhecer o resultado global do trabalho. Foi observada também a expectativa de saber o quanto a gestão da Universidade irá valorizar o produto alcançado e integrar este novo conhecimento na gestão efetiva das pessoas.

Em segundo lugar, mas igualmente importante e decorrendo do anteriormente referido, a informação apurada deverá ter uma utilidade efetiva na gestão dos recursos



humanos. Como foi referido na introdução deste documento, a identificação de competências e o modelo baseado nas mesmas, quando alinhado com a Missão estratégica e os Valores da Instituição, possui uma aplicabilidade que vai do nível mais individual ao nível contextual, passando pelos níveis grupal e organizacional.

Assim, numa perspetiva de impacto individual, é nossa convicção que a informação ora apresentada deverá servir de base para a definição dos perfis dos candidatos em processos de recrutamento, na abertura de procedimentos concursais.

Ainda a nível individual, as competências elencadas por Serviço/Unidade, face ao perfil de competências técnicas e comportamentais detidas por cada trabalhador, deverão, a nosso ver, ser um elemento-chave para uma mais ajustada alocação dos recursos humanos aos diferentes postos de trabalho e unidades, possibilitando o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e a sua motivação para o trabalho. Este ajuste deverá resultar de um processo interno de comunicação de vagas a preencher, face às quais os trabalhadores manifestarão o seu interesse, caso se achem habilitados, conduzindo à dinamização da mobilidade interna na Instituição.

No âmbito grupal, considerando as competências elencadas por carreira profissional, elas deverão servir de auxílio nos processos de avaliação de desempenho, ajudando por um lado, os avaliadores a definir critérios de avaliação e, por outro, os avaliados a perceberem claramente e *a priori*, as competências que devem possuir e/ou desenvolver.

Olhando ainda para as competências por carreiras profissionais, complementarmente à informação obtida anualmente a partir do SIADAP, esta informação pode ser um complemento para o levantamento de necessidades de formação, se se verificar que existe um desfasamento entre as competências possuídas pelos trabalhadores e as competências desejadas para as carreiras nas quais eles se inserem.

A nível organizacional, este trabalho permitiu explicitar, através do modelo construído, um conjunto de competências genéricas, aglutinadoras de outras mais específicas, que moldam o entendimento dos trabalhadores sobre as competências-chave para o sucesso da Universidade.

Assim, se os Órgãos de Gestão validarem este Modelo como espelhando a visão estratégica da Universidade e do seu posicionamento para o futuro, deverão ser promovidas



ações para que estes comportamentos e estes conhecimentos técnicos possam ser adquiridos, desenvolvidos, praticados e incentivados em todos os trabalhadores da Universidade de Évora a quem este trabalho diz respeito.

Finalmente, a nível contextual, o trabalho realizado pode ser canalizado para veicular para a comunidade local, nacional e internacional, a imagem institucional que a Universidade pretende promover. Esta imagem, no que à gestão diz respeito, será baseada em estruturas bem definidas e em profissionais competentes, que conhecem, possuem e aperfeiçoam continuamente as competências críticas para a realização de um trabalho de excelência ao nível da estrutura em que se inserem e bem assim, numa visão de conjunto, de toda a organização.

8. Conclusões

O trabalho realizado permitiu clarificar, numa visão integrada, aquilo que, *de facto*, são as exigências e as atividades realizadas no dia a dia para o cumprimento das mesmas, por parte das diferentes estruturas da Universidade. Apesar de todas elas terem regulamentação própria, que define a sua missão e os seus atributos, nem sempre, na prática, o trabalho realizado se esgota naquilo que está expresso nesses documentos. As rápidas mudanças operadas no meio externo ou a constante atualização na legislação, etc., fazem com que haja ajustes permanentes àquilo que está definido como atributo de cada Unidade/Serviço e à forma como os objetivos são cumpridos, tornando-se a regulamentação e os procedimentos daí recorrentes rapidamente desatualizados.

Assim, com a colaboração das chefias das Unidades/Serviços foi possível ter uma visão mais completa e real do que cada uma faz efetivamente para, a partir daí, definir o conjunto de competências técnicas e comportamentais necessário para levar a cabo a atividade da unidade de forma eficaz e com a máxima eficiência, o que, aliás, se revelou uma preocupação comum a chefias e trabalhadores.

O foco nas competências, e não nas funções, permite uma maior flexibilidade face à mudança, sem que o trabalho realizado perca atualidade. Assim, ainda que a função mude,



decorrente de adaptações necessárias, se estiverem identificadas as competências requeridas para a unidade e adequadas às diferentes carreiras profissionais, o trabalhador que possui essas competências tem a capacidade de se ajustar à nova realidade e, autonomamente ou com a formação necessária, continuar a desempenhar adequadamente as tarefas que lhe são solicitadas, sem que haja uma desatualização da informação constante nas fichas. Por outro lado, caso não possua essas competências, as mesmas podem ser adquiridas ou desenvolvidas, sabendo-se com exatidão o que ele deverá ser capaz de fazer, tecnicamente e no domínio pessoal e interpessoal.

Ainda assim, para que a utilidade deste trabalho se mantenha ao longo do tempo, ele deve ser sujeito a revisões periódicas, sempre que tal se justifique. Uma vez que as fichas das Unidades/Serviços refletem, para além das competências técnicas e comportamentais necessárias, a sua missão, as suas atribuições e a regulamentação que orienta a sua atuação, torna-se necessário que, sempre que haja alterações a estas últimas, elas sejam atualizadas, validadas pelas chefias e expressas nas fichas. Só desta forma, se poderá manter a utilidade e atualidade deste documento como elemento estratégico de gestão de recursos humanos.

Foi interessante verificar que os trabalhadores envolvidos no processo de mapeamento de competências, com particular destaque para as chefias durante as entrevistas individuais, expressaram uma visão crítica e refletida face ao que julgam ser o futuro desejado para a Universidade de Évora. Sobretudo, foi claro que este processo os fez descentrar das suas estratégias reativas, de resposta às solicitações de funcionamento das Unidades/Serviços, no dia-a-dia, para refletirem proactivamente, estrategicamente, numa visão da Universidade como estrutura una, que com coesão, melhor poderá enfrentar os desafios que o futuro lhe coloca.

Numa nota final, também o grupo de trabalho gostaria de manifestar a sua satisfação e a motivação sentida ao realizar este trabalho, podendo hoje referir, com certeza indubitável, que para além do resultado esperado, o processo para o alcançar foi fonte de grande aprendizagem pessoal e profissional e de grata aproximação aos colegas que dele fizeram parte.



Referências

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In R. Goffin, & E. Helmes (Eds). *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*. Norwell: Kluwer Academic Publishers, pp. 285 – 314.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Despacho nº 92/2013 de 9 de outubro: Universidade de Évora.

Despacho nº 42/2016 de 6 de maio: Universidade de Évora.

Despacho 48/2017 de 4 de abril: Universidade de Évora

Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306-318.

INA – Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (2016). *GECAP - Gestão por Competências na Administração Pública*. Acedido em <https://www.ina.pt/index.php/formacao-noticias/1466-condicionalidades-ex-ante-do-portugal-2020-gecap-gestao-por-competencias-na-administracao-publica-1>.

INA - Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (s/d). *Referencial de Competências da Administração Pública, gecAP (documento de trabalho)*. Acedido em http://www.ina.pt/anexo_1.pdf

Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas – Grelha de Auto-avaliação. Acedido em <https://europass.cedefop.europa.eu/pt/resources/european-language-levels-cefr>

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Neves, J., Garrido, M. & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*, Lisboa: Edições Sílabo

Plano de Atividades da Universidade de Évora para 2016. Acedido em

<http://www.uevora.pt/conhecer/Documentos-Institucionais/Planos-de-Actividades>

Plano de Atividades da Universidade de Évora para 2017. Acedido em

<http://www.uevora.pt/conhecer/Documentos-Institucionais/Planos-de-Actividades>

Plano de Desenvolvimento Estratégico da Universidade de Évora de 2015. Acedido em

<http://www.uevora.pt/conhecer/Documentos-Institucionais/Plano-Estrategico>.

Portaria n.º 359/2013 - Diário da República n.º 242/2013, Série I de 2013-12-13. Acedido em

<https://dre.pt/web/guest/pesquisa-avancada/-/asearch/483933/details/maximized?search=Pesquisar&sortOrder=ASC&tipo=Portaria&types=SERIEII&types=SERIEI&numero=359%2F2013>.

Rico, S. (2016). *Modelo de Competências Organizacionais de Pessoal Não Docente da Universidade de Évora - Um Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade de Évora. Acedido em <http://hdl.handle.net/10174/19467>.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. (2002). Developing Competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.

Rodriguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 3(2), 319- 401. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.81>

Silva, P., Barros, M., Marques, J., Oliveira, M., Rico, S., Semedo, C., & Zacarias, C. (2015). *Mapeamento da Estrutura de Competências Organizacionais e de Pessoal da*



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Universidade de Évora – MECOP-UÉ. Relatório de Dezembro de 2015. Universidade de Évora.