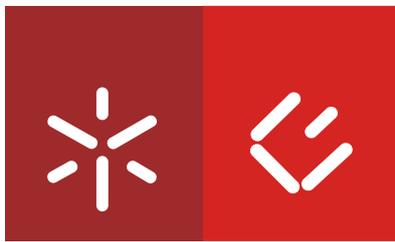


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Otilia Maria Pereira Oliveira

## **A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Otilia Maria Pereira Oliveira

## **A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências**

Trabalho de Projeto  
Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Carolina Machado**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Dirijo os meus maiores agradecimentos, na realização deste projeto, à Servirege, em particular à Diretora Executiva, Adélia Campos, por permitir a concretização deste projeto.

Agradeço em especial à minha orientadora, a Professora Doutora Carolina Machado, que me acompanhou neste projeto.

Agradeço a todos os participantes que preencheram os questionários e que possibilitaram este estudo.

Ao José Carlos, por estar sempre a meu lado, apoiando-me nas circunstâncias de maior desânimo e partilhando por sua vez comigo o entusiasmo da concretização deste objetivo.

Aos meus pais por me apoiarem incondicionalmente, e pelo suporte emocional nos momentos de maior desalento.

Às minhas amigas e colegas que acreditaram neste projeto, pela solidariedade demonstrada ao longo de todo este tempo.



## Resumo

### A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

Os novos contextos organizacionais preconizam a procura de uma nova relação entre a empresa e as pessoas, baseada na participação e no comprometimento. A busca da excelência funcional leva a uma maior preocupação com o desempenho e eficiência dos colaboradores num ambiente que se caracteriza por uma maior complexidade e exigência.

É um dado adquirido para as organizações de hoje que, para manter a sua competitividade, estas necessitam de reformular os seus modelos e práticas de gestão, munindo-se de elementos com capacidades e disponibilidade de aprendizagem contínua.

A capacidade das organizações conseguirem determinar quais os comportamentos que levam a desempenhos superiores e distingui-los dos desempenhos médios ou inferiores, é uma vantagem competitiva e de inegável valor no mercado (Mário Ceitil, 2007).

Este trabalho propõe-se dar um contributo para que a gestão dos recursos humanos integre verdadeiramente, e de forma equitativa, todos os colaboradores que integram o Departamento de Formação, da organização em análise. Pretende-se criar um modelo de gestão de competências capaz de alinhar um sistema de avaliação do desempenho, baseado unicamente em critérios objetivos, de modo a permitir aos colaboradores da empresa, enfrentar uma competição saudável com critérios justos, claros e reconhecidos por todos.

Tendo por base a missão e os objetivos estratégicos da organização, é nosso objetivo procurar traduzir os mesmos em metas individuais sustentadas em indicadores comportamentais capazes de traduzir a *performance* da organização.

Este trabalho pretende, assim, disseminar os objetivos por todos e permitir que, através do contributo individual, se possa atingir os objetivos ou metas globais da organização.

**Palavras-Chave:** Excelência funcional, avaliação, *performance*, organização, indicadores comportamentais, objetivos estratégicos, competências.



## **Abstract**

### **The Performance Evaluation on Model Management Skills**

The new organizational contexts recommend looking for a new relationship between the company and people, based on the participation and commitment.

The pursuit of functional excellence leads to a greater concern with the performance and efficiency of employees in an environment characterized by greater complexity and requirement.

It is a given for today's organizations, that to remain competitive, they need to redesign their models and management practices, arming themselves with elements of capacity and availability of continuous learning. The ability of organizations they can determine the behaviors that lead to superior performance and to distinguish them or below average performance, it is an undeniable competitive advantage and market value. (Mario Ceitil, 2007).

This work aims to contribute to the management of human resources really integrate, and fairly, all employees of the organization. Thus, we intend to create a model of management skills able to align a system of performance assessment, based solely on objective criteria, to allow employees of the company, facing a healthy competition with the criteria fair, clear and recognized by all.

Based on the mission and strategic goals of the organization, seeks to translate the same into individual targets for sustained behavioral indicators able to translate the organization's performance.

This work intends to disseminate the goals and allow for all through the individual contribution one can achieve the goals or overall organizational goals.

**Keywords:** Functional Excellence, evaluation, performance, organization, behavioral indicators, strategic objectives;



## Índice Geral

1.	Introdução Geral.....	- 13 -
2.	Identificação do Caso .....	- 15 -
3.	Apresentação da Entidade .....	- 17 -
3.1	Empresa, missão e visão estratégica .....	- 17 -
3.2	Políticas e práticas de GRH .....	- 19 -
3.3	Recursos Humanos .....	- 23 -
3.4	Funções do Departamento de Formação.....	- 25 -
4.	Objetivos do estudo.....	- 27 -
5.	Gestão por competências.....	- 29 -
5.1.	Definição .....	- 29 -
5.2.	Modelo de intervenção .....	- 35 -
5.3.	Implementação do Modelo na Servirege .....	- 37 -
5.3.1.	FASE 1: Identificação das Competências - Chave .....	- 37 -
5.3.2.	FASE 2: Descrição das Competências-Chave.....	- 50 -
5.3.3.	FASE 3: Avaliação das Competências .....	- 69 -
5.3.3.1	– Avaliação do GAP - Técnico/a e Mediador/a de Formação.....	- 71 -
5.3.3.2	– Avaliação do GAP – Coordenador/a Pedagógico/a .....	- 74 -
5.3.3.3	– Avaliação do GAP - Gestor/a de Projeto .....	- 76 -
5.3.3.4	- Avaliação do GAP – Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento .....	- 76 -
5.3.4.	FASE 4 e 5: Descrição dos planos de ação e desenvolvimento de competências e Avaliação do desenvolvimento de competências .....	- 77 -
5.4.3.5	Nível de Atualização da Competência – Cronograma Avaliação.....	- 79 -
6.	Avaliação de desempenho .....	- 81 -
6.1.	Definição .....	- 81 -
6.2.	Modelos de avaliação .....	- 84 -
6.3.	Implementação da Avaliação de Desempenho .....	- 88 -
6.3.1.	Planeamento da avaliação de desempenho .....	- 91 -
7.	Resultados e conclusões .....	- 94 -

8. Referências bibliográficas .....	- 97 -
9. Anexos .....	- 103 -
Anexo_1 Guião de Entrevista - Empresa e sua estratégia .....	- 105 -
Anexo_2 Perfil das Funções/Cargos do Departamento de Formação .....	- 107 -
Anexos_2.1 Perfil da Função – Gestor(a) de Projetos de Formação .....	- 107 -
Anexo_2.3 Perfil da Função - Técnico/a Formação .....	- 111 -
Anexo_2.4 Perfil da função - Mediador/a de Formação.....	- 113 -
Anexo_2.5 Perfil da Função - Técnico/a administrativo/a de formação e atendimento .....	- 115 -
Anexo_3 Questionário de identificação das competências – Gerais e Específicas.....	- 117 -
Anexo_4 Tabela 1 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Gerais .....	- 124 -
Anexo_5 Tabela 2 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Específicas – Gestor/a Projeto.....	- 126 -
Anexo_6 Tabela 3 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Específicas – Coordenador/a Pedagógico/a.....	- 128 -
Anexo_7 Tabela 4 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Específicas – Técnico/a Formação .....	- 130 -
Anexo_8 Tabela 5 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Específicas – Mediador/a Formação .....	- 132 -
Anexo_9 Tabela 6 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Específicas – Técnico/a Administrativo/a de Formação .....	- 134 -
Anexo_10 Portefólio de Competências-Chave .....	- 137 -
Anexo_11 Guião de Entrevista Semiestruturada – Avaliação das Competências .....	- 150 -
Anexo_12 Questionário de Avaliação das Competências – GAP .....	- 152 -
Anexo_13 Avaliação do GAP - Técnico/a e Mediador/a de Formação .....	- 164 -
Anexo_14 Tratamento Estatístico - GAP - Coordenador/a Pedagógico/a .....	- 169 -
Anexo_15 Tratamento Estatístico - GAP - Gestor/a de Projeto .....	- 172 -
Anexo_16 Tratamento Estatístico - GAP - Técnico/a Administrativo/a de Atendimento .....	- 173 -
Anexo_17 Avaliação do desempenho por escala gráfica.....	- 177 -
Anexo_18 Avaliação de desempenho por escolha forçada.....	- 178 -
Anexo_19 Avaliação de desempenho pela pesquisa de campo .....	- 179 -
Anexo_20 Avaliação de desempenho por incidentes críticos.....	- 180 -
Anexo_21 Questionário de auto - avaliação de desempenho .....	- 181 -

Anexo_22 Resultado da avaliação de desempenho - Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento .....	187 -
Anexo_23 Resultado da avaliação de desempenho - Coordenador/a Pedagógico/a .....	188 -
Anexo_24 Resultado da avaliação de desempenho - Gestor/a Projeto .....	189 -
Anexo_25 Resultado da avaliação de desempenho - Técnico/a e Mediador/a de Formação .....	190 -

### **Índice de Ilustrações**

ILUSTRAÇÃO 1 ORGANIGRAMA DA ENTIDADE .....	23 -
ILUSTRAÇÃO 2 - AVALIAÇÃO ALIADA À ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO .....	90 -
ILUSTRAÇÃO 3 ORGANIGRAMA DA SERVIREGE .....	138 -

### **Índice de Gráficos**

GRÁFICO_1 - COMPETÊNCIAS GERAIS - MAIS PREDOMINANTES .....	40 -
GRÁFICO_2 - COMPETÊNCIAS GERAIS - MENOS PREDOMINANTES .....	42 -
GRÁFICO_3 - COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS – GESTOR/A DE PROJETO .....	44 -
GRÁFICO_4- COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS – COORDENADOR/A PEDAGÓGICO /A .....	45 -
GRÁFICO_5 - COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS – TÉCNICO/A FORMAÇÃO .....	46 -
GRÁFICO_6 - COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS – MEDIADOR/A FORMAÇÃO .....	47 -
GRÁFICO_7- COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS – TÉCNICO(A) ADMINISTRATIVO(A) DE FORMAÇÃO E ATENDIMENTO .....	48 -
GRÁFICO 8 ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO .....	72 -
GRÁFICO 9 - ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO - COORDENADOR/A PEDAGÓGICO/A .....	75 -

### **Índice de Tabelas**

TABELA 1 ESTRUTURA DOS RECURSOS HUMANOS – DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO .....	24 -
TABELA 2 - COMPETÊNCIAS GERAIS E ESPECÍFICAS .....	39 -
TABELA 3 LISTA DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS POR FUNÇÃO/CARGO .....	49 -
TABELA 4 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – LIDERANÇA MOTIVADORA .....	51 -
TABELA 5 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – CAPACIDADE DE ANÁLISE .....	52 -
TABELA 6 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – TOMADA DE DECISÃO .....	52 -
TABELA 7 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – ESPÍRITO DE EQUIPA .....	53 -
TABELA 8 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – EMPATIA E ESCUTA ATIVA .....	53 -
TABELA 9 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – CAPACIDADE DE LIDAR COM SITUAÇÕES AMBÍGUAS .....	54 -
TABELA 10 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS .....	54 -
TABELA 11 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – CAPACIDADE DE GERIR PRIORIDADES .....	55 -
TABELA 12 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – GESTÃO DE CONFLITOS .....	55 -
TABELA 13 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – TRABALHO DE EQUIPA .....	56 -

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

---

TABELA 14 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – RESPEITO PELOS OUTROS .....	- 56 -
TABELA 15 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL .....	- 56 -
TABELA 16 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – RESISTÊNCIA À FRUSTRAÇÃO.....	- 57 -
TABELA 17 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – CAPACIDADE PARA ACEITAR A CRÍTICA .....	- 57 -
TABELA 18 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E CONSENSO .....	- 58 -
TABELA 19 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – EFICÁCIA PESSOAL.....	- 58 -
TABELA 20 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA – GESTÃO DE EQUIPAS.....	- 59 -
TABELA 21 - MANUAL DE FUNÇÕES - DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO.....	- 60 -
TABELA 22 - CRONOGRAMA DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO .....	- 78 -
TABELA 23- CRONOGRAMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ATUALIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	- 79 -
TABELA 24 SCORE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	- 93 -

## 1. Introdução Geral

Nos últimos anos, tem-se vindo a observar, nas organizações, uma preocupação crescente em correlacionar o seu sucesso com determinadas habilidades, aptidões, talentos e experiências dos colaboradores, na estratégia global da organização.

A visão para dentro das organizações, permitiu às mesmas identificar vários fatores intrínsecos que condicionam a sua própria subsistência, crescimento e competitividade.

O *Know-how* técnico de cada atividade é, cada vez mais, um fator diferenciador entre organizações. O conhecimento perfeito do “*modus operati*” de cada função é uma condição mínima e obrigatória para garantir a existência da própria estrutura funcional das organizações.

O pilar de uma organização saudável é o reflexo de uma equipa motivada e alinhada com os objetivos da organização. Assim, cada vez mais as empresas procuram alinhar as práticas de gestão de recursos humanos com a produtividade dos trabalhadores, promovendo ao mesmo tempo condições de trabalho saudáveis, sobretudo as de carácter psicossocial.

Ter uma organização saudável é ter uma equipa motivada e alinhada com os objetivos da organização. É, cada vez mais, importante que a preparação para o trabalho integre uma equipa eficaz e produtiva, capaz de manejar novas tecnologias e de se adaptar às mudanças organizacionais.

A escolha deste tema para o desenvolvimento do Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, parte da identificação, por parte do gestor do projeto, doravante designado de GP, da importância da gestão das pessoas com justiça organizacional para o êxito das empresas.

É neste contexto que o GP vai procurar desenvolver um sistema de avaliação de desempenho individual com base na gestão de competências.

O desenvolvimento deste projeto, vai, desta forma, procurar obedecer a uma sequência estruturada, de índole exploratória, tendo como linha de orientação a descrição e a execução do projeto, apresentando o tema, os objetivos e/ou paradigmas a analisar bem como as fases de investigação e respetivas conclusões.



## 2. Identificação do Caso

A competitividade global das empresas está, atual e diretamente, relacionada com aspetos como a produtividade, a qualidade e a inovação. Com vista ao alcance de patamares cada vez mais elevados no que a estes indicadores diz respeito, várias ferramentas de gestão têm-se desenvolvido, sobretudo, ao nível da gestão dos recursos humanos nas empresas.

O bem-estar e o desenvolvimento dos trabalhadores são fundamentais para o êxito das empresas. Contudo, este bem-estar só é possível se houver uma boa integração da produtividade, eficácia, eficiência e bom desempenho com a satisfação do trabalhador.

Este trabalho pretende oferecer uma análise dos aspetos problemáticos ao nível da gestão dos recursos humanos e as suas repercussões sobre o trabalho e o desempenho dos colaboradores da empresa onde se irá implementar o presente projeto.

A abertura a novos projetos por parte da entidade em análise levou a uma mudança organizacional, quer ao nível da sua estrutura – recrutamento de novos colaboradores – quer ao nível da sua área de negócio. Decorrente de várias oportunidades de negócio, a empresa viu-se a braços com novos projetos a implementar, o que originou uma rápida necessidade de adaptação às complexas condições do ambiente externo.

A mudança dos objetivos estratégicos levou à necessidade de imposição de utilização de novas tecnologias e procedimentos, o que se traduziu na necessidade de se proceder a ajustamentos de competências de trabalho na organização da entidade. A mudança estrutural exigiu à entidade uma maior capacidade de pensar, agir e corrigir num ambiente turbulento, onde a condição chave para o sucesso é a rapidez de resposta.

O primeiro desafio colocado a esta entidade foi a gestão do espaço organizacional que passa a ser também exterior, ao que anteriormente era centralizado.

O recrutamento e a gestão de colaboradores externos ao ambiente organizacional, inseridos em múltiplas entidades, com que a empresa detém protocolos, exige, em primeiro lugar, a gestão da visão cultural interempresa, um conhecimento global, atualizado e versátil, uma capacidade de auto-organização, autodisciplina, autoaprendizagem permanente, competências relacionais, iniciativa e contínua adaptação.

Apesar da flexibilidade da estrutura organizacional, a necessidade da consecução dos objetivos exige à entidade a inclusão de indivíduos capazes de se integrar e de se alienar aos objetivos propostos.

Contudo, a primeira dificuldade com que a entidade se prende é a capacidade de analisar a execução das tarefas, por parte desses colaboradores e o modo como estes concretizam e desenvolvem as competências necessárias à função. Deparam-se com a dificuldade de observar se as mesmas foram realizadas com êxito e de acordo com os objetivos iniciais da empresa.

Todavia, também aqui não se verificam critérios (claros e justos) para conseguir classificar, distinguir e reconhecer os vários colaboradores em todos os níveis da organização.

Outra lacuna identificada prende-se com a falta de definição e conhecimento dos objetivos e metas dos diversos departamentos, traduzido no défice comunicacional. Também estes não são monitorizados, o que dificulta a integração e o envolvimento dos colaboradores bem como a implementação de medidas corretivas de modo a alcançar os objetivos estratégicos e globais. Também para esta situação muito contribuiu a falta de definição de competências de acordo com os cargos/funções, situação que propicia a observação de conflitos entre os colaboradores da empresa.

A falta de um organigrama claro, de fácil identificação dos níveis hierárquicos, não permite o reconhecimento, com clara exatidão, das chefias. O défice de comunicação entre os diferentes departamentos e intra-departamentos traduz a fraqueza e a ineficácia da comunicação entre as chefias e os principais responsáveis departamentais ao nível de diversos canais ou meios de comunicação não permitindo a interiorização das funções e responsabilidades, nos diversos domínios, gerando muitas vezes problemas relacionais ou operacionais.

A tomada de decisão excessivamente centralizada na gestão de topo reflete a falta de envolvimento das hierarquias inferiores e, conseqüentemente, falhas e falta de produtividade. Verifica-se, assim, a necessidade de averiguação dos níveis de produção ou de resposta às solicitações internas e externas à entidade.

O projeto terá a ambição de delinear as competências gerais e específicas para cada função ou cargo dentro do Departamento de Formação. O GP vai procurar identificar um perfil de competências adequado a cada cargo ou função e, com base nesse perfil, implementar um processo de mensuração de desempenho.

Pretende, o GP, observar a ligação entre o conhecimento das responsabilidades inerentes a cada função, ou cargo, com o nível de desempenho de cada colaborador. Irá, sobretudo, procurar observar o impacto da implementação das técnicas de gestão dos recursos humanos na *performance* da entidade e, em que sentido podem, esses processos, permitir à mesma rentabilizar sinergias para uma maior satisfação dos parceiros, sobretudo, ao nível da resposta.

Posto isto, pretende, o GP, mediante o contato diário com as múltiplas equipas que compõem o Departamento de Formação, verificar qual o impacto da definição das competências no desempenho das diversas funções ou tarefas, bem como estruturar e implementar um processo de avaliação de desempenho por intermédio de um modelo de gestão por competências, e observar esse impacto ao nível dos objetivos estratégicos da Empresa.

A falta de definição e conhecimento de objetivos e metas, por parte de alguns colaboradores, bem como a sua não monitorização, dificulta a identificação do contributo individual, do envolvimento, do controlo e da definição de medidas corretivas atempadas, por forma a cumprir os objetivos estratégicos e globais.

Nesta mesma linha de pensamento, tem ainda, o GP, o objetivo de procurar alinhar as ações dos colaboradores com a missão estratégica da entidade, bem como apresentar o conceito de avaliação de desempenho, por meio da definição de competências, com o objetivo de informar, continuamente, os colaboradores sobre o seu próprio desempenho profissional, visando o desempenho de alta *performance* e a obtenção de êxito nas estratégias/metast relacionadas com as áreas de atuação da Entidade em análise.

Tendo, ainda, por base esta questão, este pretende apresentar uma metodologia de avaliação de desempenho por meio da identificação de competências, passíveis de um processo de mensuração do potencial individual a fim de permitir a comunicação dos resultados obtidos, bem como o contributo desses mesmos resultados, para o alcance das estratégias e metas previamente definidas.

Para a apresentação dessa metodologia pretende-se definir indicadores de desempenho com base numa pesquisa bibliográfica a apresentar no próximo ponto.

### **3. Apresentação da Entidade**

#### **3.1 Empresa, missão e visão estratégica**

A Servirege - Consultoria Empresarial Unipessoal Lda., iniciou a sua atividade com a prestação de serviços na área da contabilidade em 2002. Posteriormente, e tal como traçado no seu plano inicial, alargou e diversificou a sua atividade. Assim, a empresa começou a apostar em outras áreas, nomeadamente a consultoria informática, consultoria de gestão, execução de projetos de investimento, apoio ao empreendedorismo, aluguer de equipamentos e espaços destinados à execução de formação.

A experiência adquirida através dos serviços supra citados, e a deteção das necessidades das empresas permitiram à Servirege diagnosticar algumas lacunas a nível de competências que poderiam ser solucionadas através de intervenções formativas.

Esta micro visão empresarial, aliada a uma visão mais global da sociedade, nas suas diversas vertentes:

- económica, perante a crise económica instalada, que se revela em vários indicadores nomeadamente a inflação, o emprego, os impostos, etc;

- social, através dos índices de baixa escolaridade, abandono precoce do sistema escolar, desemprego, desequilíbrios sociais, baixa qualidade de vida, ...;

- legal, a obrigatoriedade das empresas/colaboradores cumprirem níveis mínimos de frequência de formação profissional,

levou a Servirege a considerar, estrategicamente, a formação profissional como uma “vocação inevitável”.

Assim, a empresa obteve em Abril de 2007 o certificado de acreditação pelo IQF, atual DGERT, tendo vindo, desde então, a desenvolver formação em diversas áreas, em função do desenvolvimento local e regional, constituindo-se um instrumento fundamental para a modernização da economia, o reforço da empregabilidade da região e a aquisição/promoção/reciclagem das competências pessoais e profissionais dos recursos humanos, dirigindo-se às pessoas ativas, desempregadas e/ou à procura do 1º emprego, bem como ao tecido empresarial em que estas se inserem e se integram.

Tendo em atenção este objetivo, a Servirege possui já a homologação de nove cursos para a qualificação de mediadores de seguros pelo ISP – Instituto de Seguros de Portugal e do curso de formação “Gestão e Administração de Condomínios” sendo este traçado para dar resposta às necessidades de formação que foram detetadas no seio do setor ligado à atividade imobiliária, em franco desenvolvimento na área geográfica de intervenção desta empresa de formação e consultoria.

A Servirege detém ainda a autorização pela CTOC para desenvolver ações de formação em áreas equiparadas e a homologação do curso de Formação Pedagógica Inicial e Contínua de Formadores, por parte do Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Possui ainda a homologação e o reconhecimento da capacidade técnico- pedagógica na área de Cuidados e Estética do Cabelo e Cuidados de Beleza.

Para além das atividades em curso, e no âmbito da Formação Financiada, a Servirege encontra-se neste momento a desenvolver cursos, no âmbito da tipologia 2.2 - Educação e Formação de Adultos, 2.3- Formação Modular Certificada, 1.3 - Educação e Formação de Jovens, 3.2 Formação para a Inovação e Gestão e 3.1.1 Formação-ação para PME.

A Servirege assume, assim, como principal área de atividade, a Formação e a Consultoria. Após a acreditação pela DGERT, procurou-se especializar e orientar a sua estratégia ao nível da qualidade do serviço prestado às empresas e indivíduos que a solicitam. Na base dos seus princípios essenciais está a preocupação com a constante atualização dos colaboradores, ao nível das metodologias implementadas, no setor de atuação (Consultoria e Formação).

A sua visão consiste em tornar-se uma empresa de referência no seu setor, visando a total satisfação dos seus clientes, colaboradores e investidores, através da procura incessante de inovação nos seus serviços e do estabelecimento de parcerias estratégicas.

A sua missão assenta na contribuição para o desenvolvimento profissional, social e educacional dos indivíduos e empresas e, conseqüentemente, para a competitividade das empresas e indivíduos. Os seus objetivos são:

- obter a certificação da qualidade no âmbito dos vários serviços que desenvolve;
- implementar, manter e melhorar o SGI (Sistema de Gestão Integrado) em conformidade com os requisitos das Normas 9001:2008;
- fornecer aos colaboradores a formação necessária para que possam contribuir para os objetivos supra citados e dar continuidade à manutenção e melhoria dos mesmos;
- ser uma empresa de referência a nível nacional, no âmbito da Consultoria e Formação.

### **3.2 Políticas e práticas de GRH**

A Servirege, ciente da sua responsabilidade ao nível da gestão de recursos, da melhoria contínua dos seus processos, da diminuição dos impactos da sua atividade sobre o meio ambiente e no controlo dos riscos e perigos que podem afetar as pessoas envolvidas nos processos, estabeleceu como princípios da sua atividade, (Manual do Sistema de Gestão Integrado, 2012):

- garantir a qualidade dos serviços prestados no campo da Consultoria e da Formação.
- satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, dos colaboradores e da sociedade.
- proteger a saúde e a segurança dos colaboradores e de todas as pessoas envolvidas nas suas atividades.

- incentivar o trabalho em equipa e o envolvimento de todos os colaboradores, promovendo o desenvolvimento de competências, a responsabilização, a valorização pessoal e a formação adequada ao desempenho das suas atividades.

- assegurar o desempenho da sua atividade em conformidade com a legislação, regulamentação, normalização e outros requisitos aplicáveis.

- estabelecer e rever periodicamente os princípios, os objetivos e as metas, tendo em conta os processos, os impactos e os riscos significativos de modo a garantir um desenvolvimento sustentável e a melhoria contínua.

- estabelecer a metodologia para a seleção e admissão de colaboradores/as com as competências necessárias para dar resposta às necessidades da Servirege.

- definir a metodologia para assegurar a promoção da obtenção de novos conhecimentos, ou a reciclagem dos já adquiridos, pelos/as colaboradores/as da Servirege, assim como estabelecer regras de identificação de necessidades de formação, processos de inscrição e avaliação das ações de formação.

- definir a metodologia para avaliar a satisfação do/a colaborador/a relativamente à Servirege e assegurar o planeamento de férias e controlo das ausências dos/das Colaboradores/as.

Podemos, desta forma, constatar que a Política de Gestão de Recursos Humanos da Servirege é expressa na procura de uma relação direta entre a sua Visão, Missão e Valores.

Esta procura tem como objetivo garantir a existência de um conjunto de procedimentos e ferramentas que contribuam diretamente para a melhoria dos seus processos de gestão, e que lhes permita alcançar os objetivos do Sistema de Gestão Integrado a que se propõe, assegurando, sempre, o envolvimento dos seus colaboradores.

Assim, para a definição da sua política de Gestão de Recursos Humanos foram determinantes fatores como:

- princípio da melhoria contínua;
- princípio de equidade e objetividade;
- conciliação de interesses e objetivos – Colaborador / Empresa;
- definição concreta do que é esperado de cada colaborador;
- disponibilização de ferramentas que permitam a participação ativa dos colaboradores.

Posto isto, e assentando nos procedimentos e ferramentas que sistematizam o funcionamento dos recursos humanos e que visam contribuir para a operacionalização dos seus princípios base, são aqui de destacar:

- o manual de funções – o qual contempla um conjunto de tarefas e responsabilidades por função e/ou cargo.

- o acolhimento de colaboradores – que se reporta ao acolhimento individual efetuado a cada novo colaborador, seguido de um acolhimento mais institucional, onde o Diretor Executivo procede ao envio de uma comunicação via email para todos os colaboradores da entidade com a identificação do novo colaborador.

- a formação profissional – formação que a entidade proporciona aos seus colaboradores de modo a satisfazer as necessidades internas identificadas. Esta preocupação, possibilita o desenvolvimento e aquisição de competências necessárias ao exercício das funções dos seus colaboradores e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos propostos.

Assim, conclui-se que a política de recursos humanos da entidade tem por objetivo promover a adequação permanente da atividade dos seus colaboradores à prossecução dos objetivos estratégicos e de negócio da empresa, assegurando a sua valorização e desenvolvimento profissional, e reforçando as suas competências técnicas e de gestão.

Para além de uma forte aposta na promoção de políticas e programas de formação técnica nas diferentes áreas de serviço que presta, a Servirege procura investir em ações de incentivo à criatividade e à participação dos seus colaboradores, na criação de condições de igualdade de oportunidades e na melhoria do desempenho social, incluindo um conjunto vasto de ações no âmbito da sua responsabilidade social.

Contudo, também aqui se identificam algumas lacunas quanto ao desenvolvimento e aplicação de instrumentos ligados à gestão dos recursos humanos da entidade.

No estudo das suas práticas não identificou, o GP, um manual de gestão com a definição das regras e orientações para o Recrutamento e Seleção de Colaboradores, Formação Profissional, Avaliação de Competências, Medicina no Trabalho e algumas outras rotinas administrativas inerentes a esta especificidade.

Apesar do processo de acolhimento individual efetuado a cada novo colaborador, não encontrou, o GP, registo documental com informação de suporte ao novo colaborador, nomeadamente, o manual de acolhimento, de modo a garantir uma apresentação prévia e um primeiro contacto do colaborador com a entidade, de modo a apresentar a cultura – visão, valores e missão, organigrama geral, sistemas de gestão, procedimentos, políticas, bem como aspetos práticos de trabalho, tais como: horário, folha de ponto, férias, seguros, medicina no trabalho, etc.

Também no âmbito da formação profissional constatou o GP que, apesar da preocupação no desenvolvimento de planos de formação com vista ao desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, no âmbito da prossecução dos objetivos traçados, as necessidades de formação não incidem na análise da informação obtida através do processo de avaliação de desempenho.

Relativamente ao processo de avaliação de desempenho, e apesar da crescente preocupação com a sua implementação, por parte da entidade, também o GP não encontrou procedimentos, anteriormente aplicados.

Sendo esta a área que o GP vai procurar desenvolver, o seu grande desafio passa pela consciencialização da entidade para as vantagens deste processo, que permitirá à organização, no fundo, obter uma análise global e funcional de cada colaborador, identificando, para cada área e para cada perfil funcional, pontos fortes e necessidades de melhoria.

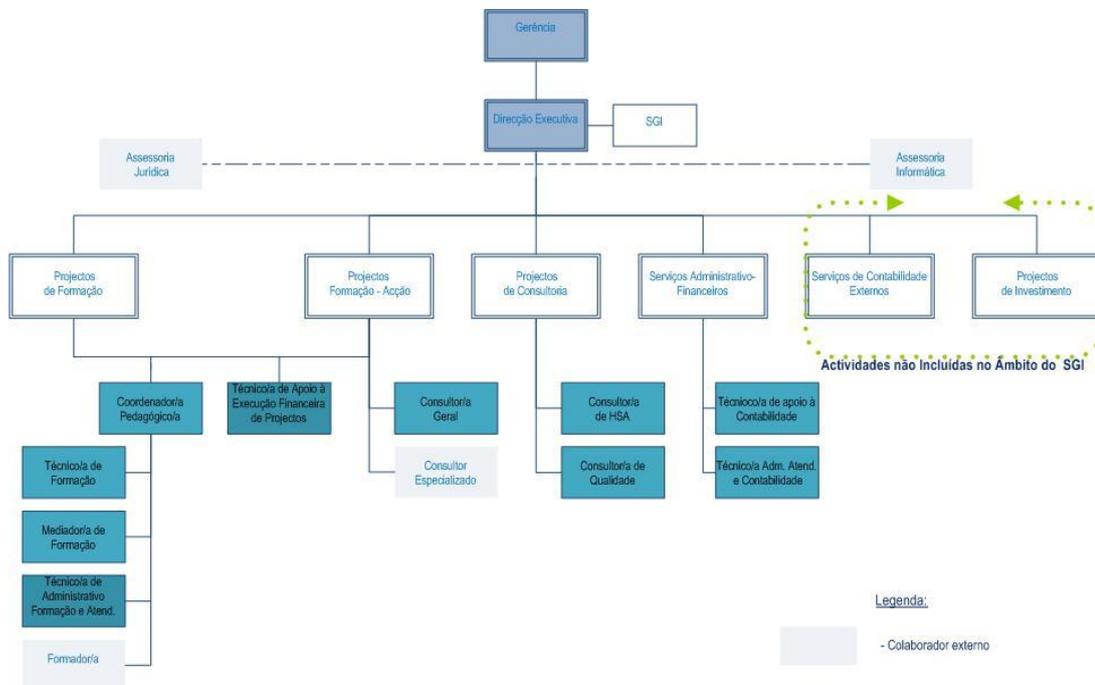
Tem assim, o GP, a árdua tarefa de demonstrar a aplicabilidade prática desta ferramenta ao serviço da gestão, nomeadamente ao nível da atualização salarial, da atribuição de prémios ocasionais de desempenho, da alteração de categoria profissional, da alteração de funções e do nível organizacional e ou na definição das prioridades formativas e da mobilidade interna dos colaboradores.

### 3.3 Recursos Humanos

A empresa é constituída, no seu todo, por vinte colaboradores, subdivididos de acordo com os projetos pelos quais são responsáveis, nomeadamente, projetos de formação, projetos de formação-ação, projetos de consultoria, serviços administrativo-financeiros, serviços de contabilidade, projetos de investimento, consultoria e serviços de higiene e segurança alimentar.

Veja-se, de seguida, o organigrama da entidade (Manual de Funções, 2012):

**Ilustração 1** Organigrama da Entidade



O foco numa estrutura jovem e multidisciplinar permite que os recursos humanos de cada departamento apelem ao seu *background*, ao nível da experiência e da competência técnica, para dar resposta aos requisitos do mercado em que a Entidade atua.

O padrão de funções diversificadas de cada recurso tem sido visto como a estratégia de atuação, num contexto empresarial que se caracteriza, atualmente, por um contexto depressivo, onde a flexibilidade e a criatividade são fundamentais para a adaptação às características sócio-económicas das diversificadas regiões ou localidades de atuação.

Assim, e tendo por base o estudo dos recursos humanos afetos ao Departamento de Formação da Entidade, observa-se que a equipa é constituída por:

- Gestor de Projeto, vocacionado para tipologias de formação financiada como 2.2 – Educação e Formação de Adultos (EFA), 2.3 – Formação Modular Certificada (UFCD), 1.3 - Educação e Formação de Jovens, 3.2 Formação para a Inovação e Gestão, 3.1.1 Formação - ação para PME e formação não financiada;
- Coordenadores Pedagógicos, um Coordenador especializado em projetos correlacionados com as tipologias 2.3 (UFCD) e 2.2 (EFA) – Formação Financiada; outro especializado na organização da Formação Não Financiada e nas tipologias 1.3 - Educação e Formação de Jovens, 3.2 Formação para a Inovação e Gestão – Formação Financiada; outro especializado em projetos de formação-ação, 3.1.1 Formação - ação para PME.
- Técnicos de formação, distribuídos pelas zonas de atuação da Servirege (Vila Real, Felgueiras, Espinho, Vila do Conde, Guimarães, Valença, Fafe, Porto, Viana do Castelo).
- Mediadores
- Técnicos administrativos de formação e atendimento.

Com vista à adequada sistematização da informação recolhida, e de modo a permitir uma maior perceção da organização da estrutura do Departamento de Formação da entidade, procedeu, o GP, à elaboração da tabela 1 que se segue. A mesma encontra-se organizada por função, responsabilidades/projetos, sexo, idade, habilitação e anos de experiência na função. Tal organização permite-nos caracterizar e analisar com maior eficácia os recursos humanos afetos ao departamento, e que no fundo irão contribuir para o nosso estudo.

**Tabela 1 Estrutura dos Recursos Humanos – Departamento de Formação**

<b>Função</b>	<b>Responsabilidade / Projetos</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Habilitação</b>	<b>Anos de Experiência</b>
Gestor/a de Projeto	3.1.1/3.2/2.2/2.3/1.3/Formação não financiada	F	39	Licenciatura Curso de Estudos Superiores especializados em comércio internacional- opção gestão internacional	4 Anos
Gestor/a de Projeto	3.1.1/3.2/2.2/2.3/1.3/Formação não financiada	M	41	Licenciatura Gestão	6 Anos
Coordenador/a Pedagógico/a	1.3 / 3.2 /Formação Não Financiada	F	38	Licenciatura Marketing	2 Anos

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

Coordenador/a Pedagógico/a	2.2 / 2.3 / Formação Não Financiada	F	29	Licenciatura em Psicologia	2 Anos
Coordenador/a Pedagógico/a	3.1.1	F	29	Licenciatura em Educação	10 Meses
Técnico/a de Formação	2.2 / 2.3	F	28	Licenciatura Multimédia	2 Anos
Técnico/a de Formação	2.2 / 2.3	F	27	Licenciatura Sociologia	4 Anos
Técnico/a de Formação	2.2 / 2.3	F	34	Licenciatura Eng <sup>a</sup> Biotecnológica	3 Anos
Técnico/a de Formação / Mediador/a	2.2 / 2.3	F	27	Licenciatura Psicologia	4 Anos
Técnico/a de Formação / Mediador/a	2.2 / 2.3	F	30	Licenciatura Assistente Social	3 Anos
Técnico/a administrativo/a	2.2 / 2.3	F	27	Licenciatura Serviço Social	1 Ano
Técnico/a administrativo/a	2.2 / 2.3	F	43	Ensino Superior Completo	3 Anos
Técnico/a administrativo/a	2.2 / 2.3	F	36	Ensino Superior Completo	3 Anos
Técnico/a administrativo/a	3.1.1	F	31	Ensino Superior Completo	2 Anos

### 3.4. Funções do Departamento de Formação

Numa análise cuidada ao Manual de Funções da Servirege, mereceu especial interesse, por parte do GP, funções como Gestor/a de Projetos de Formação, Coordenador/a Pedagógico, Técnico/a de formação, Mediador/a de formação e o Técnico/a administrativo/a de formação, dos quais extraímos o perfil, autoridades e responsabilidades de cada função, elencado no Manual de Funções da Servirege. (Ver anexo\_2)

Tendo por base a descrição das funções no Manual de Funções da Servirege, foi possível identificar a existência de vários tipos de competências, nomeadamente, competências intelectuais, técnicas, instrumentais, emocionais e sociais. Dentro das

competências transversais podemos enumerar competências como capacidade de organização, gestão, relacionamento, liderança, comunicação, decisão, etc. como sendo de índole geral.

Relativamente às competências específicas, é possível identificar algumas, tendo em conta a descrição das funções em referência, nomeadamente:

- a capacidade de liderança;
- a capacidade de relacionamento interpessoal;
- a capacidade de planeamento e organização;
- a capacidade de gestão de pessoas,
- a capacidade de orientação para o cliente,
- a capacidade de comunicação e fluência linguística;
- a capacidade de flexibilidade e adaptação à mudança;
- conhecimentos de informática, conhecimentos de legislação;
- e o CAP (Certificado de Aptidão Pedagógica).

Sendo a definição das competências um processo comum à estrutura organizacional, as mesmas não podem ser apresentadas sem a identificação dos objetivos que a empresa e as suas pessoas têm que atingir, sem a identificação das competências necessárias à sua consecução, sem a identificação das competências disponíveis nos colaboradores, sem o planeamento da aquisição ou desenvolvimento das competências necessárias, em alinhamento com objetivos estratégicos e com a sua evolução do negócio a médio, longo prazo.

Posto isto procurou o GP explorar, por via de um questionário, os conhecimentos dos colaboradores da instituição sobre esta temática, e conhecer a visão dos mesmos face às competências necessárias para a função.

O questionário procurou responder a questões como:

1. Que competências-chave é que a minha empresa necessita para garantir o seu sucesso?
2. Que competências-chave devem possuir todos os colaboradores do Departamento de Formação?
3. Que competências devem possuir os Técnicos de Formação para o sucesso da sua atividade profissional?

#### 4. Objetivos do estudo

A prática da avaliação é um processo inerente à natureza humana. Como tal, também as organizações procuram atrair e selecionar colaboradores que compartilham os seus valores e crenças, utilizando um sistema de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades.

Contudo, não muito díspares da realidade observada, as entidades deparam-se no geral, com a dificuldade de conciliar o desempenho esperado com o real.

Frequentemente, muitas expectativas são criadas e poucas são atendidas de forma positiva, o que pode oferecer um ganho pouco representativo na trajetória do desenvolvimento pessoal e/ou profissional dos colaboradores. É com base na especulação da adequação da metodologia tradicionalmente usada para mensurar o desempenho, e se este contribui, efetivamente, para que o trabalhador alcance as metas definidas pela Empresa, que se debruçará o tema proposto para o presente projeto.

Outro grande objetivo é a identificação do processo de avaliação de desempenho. Existe uma preocupação crescente em implantar sistemas de avaliação, que visem conhecer a extensão em relação a cada um dos colaboradores, tais como identificar problemas de integração, supervisão, motivação ou subaproveitamento do potencial e outros.

A Avaliação de Competências é um processo que se baseia na estruturação/identificação, objetiva, do potencial de cada funcionário. É uma avaliação sistemática que envolve não só os colaboradores, como também todos os elementos, nomeadamente, Gerentes, Diretores, que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e com as metas da organização.

A Avaliação de Desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário. Traduzia-se num processo simplista, de uma avaliação sistemática, feita por supervisores ou outros hierarquicamente superiores, familiarizados com procedimentos ao nível do trabalho. O processo de avaliação de desempenho é, tradicionalmente, definido como o processo que procura mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a sua própria atuação, sendo que essa informação permite aos mesmos, aperfeiçoá-la sem diminuir a sua independência e motivação para a realização do trabalho.

A necessidade de fazer refletir o desempenho no sucesso da própria organização, torna este tema controverso. Observa-se que em muitas empresas o desempenho e a produtividade da equipa são muito valorizados, porém poucos funcionários parecem apresentar o perfil e o desempenho esperado. Segundo GIL (2001), para uma organização, é necessário que ela mantenha um sistema de Avaliação de Desempenho tecnicamente elaborado. Sendo esta, uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao supervisionado.

Em muitas organizações a Avaliação de Desempenho é tratada como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos. Muitos gestores veem na avaliação de desempenho um conjunto de vantagens ao nível da melhoria da produtividade. Permite desenvolver os recursos humanos da organização ao identificar o grau de contribuição de cada colaborador para a organização, identificar os colaboradores que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de formação têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promover o autoconhecimento e o auto desenvolvimento dos empregados, além de permitir definir o perfil requerido para cada cargo/função, remuneração e promoção, e também para elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

Nas palavras de Chiavenato (1981) é através da avaliação que podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planeamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, pro-atividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, auto - desenvolvimento, gestão de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoais e trabalho em equipa.

Desta forma, pretende-se analisar e verificar as várias hipóteses acima apresentadas a fim de apurar a correlação entre a identificação e a definição de competências na avaliação de desempenho dos colaboradores. Para tal, será apresentado um Modelo de Gestão por Competências para as funções/cargos da Entidade, à qual será implementado o presente projeto.

## 5. Gestão por Competências

### 5.1. Definição

A gestão de competências é um importante instrumento de acompanhamento do desempenho dos colaboradores. Assente em pilares como o planeamento, acompanhamento e avaliação, permite a qualquer organização melhorar o seu trabalho, objetivando e estimulando metas, a partir da sua missão, visão e análise do ambiente interno e externo (Ceitil, 2007).

Este processo é, assim, uma solicitação à promoção de uma cultura de mérito, por meio da identificação e da mensuração de um conjunto de competências, num determinado período, promovendo, desta forma, um contínuo no desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais, isto é, o alcance da elevada *performance*.

Além disso, permite ao Departamento de Recursos Humanos adquirir um conjunto de informações e dados, relativamente ao desempenho pessoal dos colaboradores, que poderão auxiliar na tomada de decisão sobre aspetos como salários, bonificações, promoções, demissões, formação e planeamento de carreira, proporcionando assim, o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

A gestão de competências permite, ainda, uma maior abertura comunicacional ao fornecer *feedback* multidirecional entre os membros da organização (Rego, 2007) e os *stakeholders*, sobre a sua *performance*, bem como informações sólidas e tangíveis, para o encaminhamento e/ou orientação para percursos de formação.

Este processo é um instrumento contínuo de verificação e consolidação das metas/objetivos da organização. Permite verificar a viabilidade das ações individuais, identificar as discrepâncias e reajustar ou empreender novas ações, individuais ou coletivas, com vista à consecução das metas anteriormente definidas.

Com base na conjugação positiva destes aspetos, a proposta de um Modelo de Gestão de Competências será vista como um desafio, ao visar um estudo e uma análise profunda à cultura da Empresa, à sua estrutura e dimensão.

O conceito de competência foi, ao longo dos tempos, adquirindo maior complexidade na sua definição. Resultante de uma preocupação da Gestão dos Recursos Humanos, procurou dar resposta, continuamente, à necessidade de definir as aptidões necessárias para cada função e para cada colaborador.

Posto isto, a definição do termo competência apresenta múltiplas dimensões que procuraram ao longo dos tempos responder à questão: O que são competências?

Numa tentativa de nós próprios aludirmos, neste projeto, uma definição consensual, procuramos na literatura algumas definições passíveis de demonstrar a diversidade de sentidos inerentes às conceções sobre o que são, e não são, as competências.

Desta forma, e segundo Richard Boyatzis (1982, p.21), “competência é uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior *performance* na realização de uma atividade.” Spencer & Spencer (1993, p.9) propõem competência como “característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva e superior *performance*, numa dada atividade ou situação.” Davies & Ellison (1999, p.45) referem que “competências não são os detalhes de um determinado trabalho, atividade ou função, mas sim aquilo que os profissionais de elevado desempenho trazem para o trabalho que realizam”.

Segundo Ceitil (2007, p.41) competências são “modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto. (...) São comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes atividades profissionais. (...) Resultados específicos (...), suscetíveis de serem observados, permitindo pela sua constância e regularidade, sustentar avaliações relativamente objetivas e consistentes sobre a *performance* profissional.”

Competências, são “ações que se pretende que sejam realmente exercidas face a um determinado contexto (...) e em condições ambientais externas e internas igualmente específicas” (Ceitil, 2007, p.41).

Posto isto, e tendo como base as definições supra mencionadas, interiorizamos o conceito de competências como o conjunto de elementos, que constituem a personalidade humana, e que entram em ação no momento de realizar tarefas ou atividades, diversificando modos e, conseqüentemente, níveis de elevada *performance*.

Sendo consensual a verificação de níveis ou padrões de elevada *performance*, é passível de prever competências, em demonstrações observáveis e mensuráveis, preditivas do sucesso da organização, aquando a sua aplicação.

Assim o processo de gestão de competências, permitirá a uma dada organização, rever estratégias e métodos de trabalho, mantendo os seus padrões de qualidade, ao identificar, analisar e melhorar aptidões, alinhadas com as suas práticas.

A identificação de um conjunto de competências para a função/cargo, não deverá ser realizada em dissonância daquilo que é a sua missão e estratégia. Tendo em conta o processo de implementação de um sistema desta envergadura, será crucial efetuar a ligação entre aquilo que é a estratégia da organização e o perfil de competência a definir para a função de cada Colaborador.

Segundo Robert F. Mager e Peter Pipe (1979) as pessoas não fazem as coisas como deveriam fazer por uma série inumerável de motivos, provocando assim problemas de toda a espécie. E quando há problemas – causados pela diferença entre o que as pessoas fazem e o que querem que elas façam – as soluções mais comuns são: dar informação, aconselhar ou ambas as coisas.

Podemos, com isto, concluir que na conjuntura atual as organizações não devem acomodar-se mas sim procurar encontrar soluções numa dinâmica ativa de problema-solução, de modo a minimizar a ocorrência dos mesmos. As pessoas são o conceito chave para o sucesso de uma entidade, logo, é necessário desenvolver, dentro das mesmas, o conceito de Recursos Humanos como o caminho para o sucesso das empresas. Esse caminho deve ser caracterizado por uma competição saudável, enquadrado nos objetivos da empresa.

Mário Ceitil (2007, p.25) apresenta as competências como “um dado, um elemento externo à pessoa, que é adstrito a um determinado papel organizacional ou social que essa pessoa desempenha”. Esta apresentação de competência é mais adequada à gestão dos recursos humanos, quando perspetiva a descrição e a qualificação de uma função.

Segundo Mário Ceitil (2007) existem quatro perspetivas principais de competências:

1. As competências como atribuições;
2. As competências como qualificações;
3. As competências como traços ou características pessoais;
4. As competências como comportamentos ou ações.

As perspetivas apresentadas no ponto 1 e 2 são consideradas competências como elementos extra-pessoais e são definidas como atributos. A perspetiva do ponto 3 é considerada como competências intrapessoais, sendo definidas como capacidades. No ponto 4 as competências são consideradas fenómenos interpessoais e são definidas como resultados de desempenho.

As competências como qualificações enfatizam os saberes ou os domínios técnicos por via da formação. Assim a pessoa está qualificada ou não para um determinado cargo ou função se possuir formação reconhecida e válida para garantir a qualidade do seu desempenho no exercício dessa função ou cargo. Esta perspetiva enfatiza a ideia de que as competências são atributos extra - pessoais, isto é exterior às pessoas.

Para as competências como traços ou características pessoais apresenta Mário Ceitil (2007, p. 31) uma definição de Spencer & Spencer (1993), os quais propõem que “uma competência é uma característica intrínseca de um individuo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva e superior performance, numa dada atividade ou situação.”

Ao nível das competências como comportamentos de ação afirma o autor que esta “ênfata o conceito de competência, enquanto comportamentos ou ações”. Para Mário Ceitil (2007, p. 33) podem “existir, de fato, características pessoais, ou traços, nas pessoas que apresentam elevados níveis de *performance*, que são diferentes e distintos em relação às pessoas que não evidenciam esses níveis de *performance*, (...)” podemos assim concluir e como afirma o autor, que “(...) não é a presença ou não desses traços, mas a sua expressão fenomenal na e pela ação.”

“A perspectiva dos comportamentos ou ações, apresenta as competências como interações, ou seja, como resultados concretos de um desempenho (...)” (Mário Ceitil, 2007, p.36).

As funções, tendo por base a atualidade, são cada vez mais apuradas e aperfeiçoadas; estão sempre em constante mutação e desenvolvimento. Este desenvolvimento é resultado da constante necessidade de adaptação e aprendizagem contínua da pessoa que ocupa o cargo ou a função. Pessoa e função tornam-se um processo singular, em que a mudança constante da função é imposta pela aptidão e capacidade da pessoa e da sua *performance*.

O saber adquirido por intermédio da experiência, da formação, dos valores e informações contextuais, é importante para o desempenho da função. Contudo, e de acordo com Mário Ceitil (2007, p.73), “a organização é um conjunto de pessoas envolvidas num projeto comum e com objetivos concretos, (...) o conhecimento organizacional realiza-se através das pessoas e do potencial de conhecimentos que estas têm e põem ao dispor da organização.” Porém, “(...) é preciso lubrificar a máquina de modo a que o conhecimento consiga fluir o mais facilmente possível pelo meandro das estruturas organizacionais, sendo disponibilizado por toda a organização e pessoas constituintes.”

O segredo para o sucesso e a competitividade das empresas advém da gestão das competências individuais que influenciam o desempenho global da empresa. Citando Davies e Ellison (1999, p.45) “as competências não são os detalhes de um determinado trabalho, atividade ou função, mas sim aquilo que os profissionais de elevado desempenho trazem para o trabalho que realizam.”

A gestão e o desenvolvimento das competências apresentam-se, hoje, como uma condição obrigatória ao nível do acompanhamento da evolução tecnológica, da mudança das estruturas organizacionais. As organizações veem-se com a crescente necessidade de alterar objetivos e processos produtivos, o que implica que na sua base estratégica esteja implícito a cooperação dos colaboradores, fazendo-os sentir parte integrante dos alicerces da entidade, coautores dos seus sucessos e insucessos.

Nesta visão, a gestão dos recursos humanos torna-se um desafio consciente de que no motor do desenvolvimento sustentável de qualquer entidade está a gestão e o desenvolvimento das competências. E porque as pessoas são o agente da mudança e da adaptação, é fundamental a procura de competências cada vez mais centradas nos objetivos estratégicos da organização, tendo por base resultados práticos e visíveis ao nível da competitividade, produtividade e respostas às necessidades organizacionais.

Ao falarmos na gestão de competências e no papel que esta detém na gestão dos recursos humanos, é crucial compreender os diferentes tipos de competência, nomeadamente as competências transversais e as específicas e as componentes que integram a competência, designadamente o saber, o saber-fazer, o saber-estar, o querer-fazer e o poder-fazer.

As competências transversais apresentam-se como as competências ligadas à transversalidade e à transferibilidade. São as competências comuns/transversais a vários contextos. Caracterizam-se pela não necessária adaptação ou contextualização a uma função ou cargo específico.

As competências específicas estão associadas ao desenvolvimento de uma atividade profissional.

As competências são apresentadas de acordo com as exigências que caracterizam o contexto de trabalho. Para além das competências inerentes ao perfil de exigência definido para uma determinada função, deve-se verificar a componente do **Saber** - o sujeito deve possuir um conjunto de conhecimentos que lhe permitam realizar a função; **Saber-Fazer** - deverá possuir habilidade e destreza na solução de problemas que surgem fora do contexto do seu trabalho; **Saber-Estar** - possuir um conjunto de comportamentos que lhe permitam trabalhar em equipa e em prol dos objetivos da organização; **Querer-Fazer** - realizar os comportamentos que compõem a função, fortemente ligados a agentes motivacionais; **Poder-Fazer** - dispor de instrumentos e ferramentas que lhe permitam executar as tarefas inerentes à função.

Posto isto, podemos dizer que, mais do que gerir o capital humano, as empresas que adotam a gestão de competências disseminam, dentro daquilo que são políticas de desenvolvimento, o desenvolvimento de elevada *performance*, ou seja, assistimos ao desenvolvimento de talentos. Com a aplicação deste modelo de gestão, verificamos uma consecutiva preocupação ao nível da orientação das ações dos colaboradores para os objetivos e estratégias das entidades, e isso é uma mais-valia. A gestão de competências assume, assim, um papel, como afirma Mário Ceitil (2007, p.111) de “melhoria contínua e de vigor adaptativo a todos os níveis das organizações.”

Nesta linha de pensamento o sucesso organizacional está nas pessoas que compõem essa mesma organização com conhecimentos, atitudes, habilidades, emoções, sentimentos, aspirações, em suma, competências.

Esta ênfase nas competências está presente quer no momento de recrutamento e seleção de colaboradores, quer no planeamento da estratégia da organização. Tal permite às organizações auferir níveis de maior produtividade, de maior satisfação organizacional, marcado por elementos participativos e comprometidos. Permite, também, adequar processos formativos, às reais necessidades do colaborador, direcionando a aprendizagem para competências requeridas para as múltiplas funções e ocupações. Um outro aspeto positivo que poderá advir deste modelo é a mobilidade de trabalhadores, visto que permite moldar as competências dos colaboradores ao perfil de funções requerido.

No que à Gestão dos Recursos Humanos diz respeito, podemos concluir que a aplicação de um modelo de gestão por competências permite uma gestão mais facilitada. Esta abordagem simplifica a linguagem dentro do contexto organizacional. Todos passam a compreender o que é esperado, logo o rendimento ao nível de trabalho é maior. Também maiores passam a ser os esforços dos colaboradores para o alcance dos objetivos. As competências passam a refletir comportamentos observáveis, desenvolvidos pelos colaboradores.

É nesta linha de pensamento que podemos ver a avaliação de desempenho ser aplicada em função desses mesmos comportamentos de forma a esboçar ações adequadas e que permitam melhorar os resultados e, consecutivamente, prever comportamentos futuros e facilitar a comparação entre o perfil das competências para a função e o comportamento do titular da função.

A avaliação de desempenho baseada nas competências apresenta múltiplos benefícios. Isto é, para além de permitir identificar e desenvolver competências específicas em todos os colaboradores, permite em simultâneo expor indicadores comportamentais, claros e mensuráveis, o que permite melhorar o seu desempenho e apresentar resultados sustentáveis.

A avaliação de desempenho pelas competências é um instrumento eficaz na procura do potencial dos colaboradores, na melhoria do desempenho da equipa e na qualidade das relações entre os colaboradores e os superiores hierárquicos. Permite, ainda, estimular os colaboradores a assumir a responsabilidade pelo exercício e resultado pessoal e organizacional.

Posto isto, vejamos, no Capítulo que se segue, e de um modo mais pormenorizado, as capacidades de otimização de recursos aliadas à gestão de competências e à avaliação de desempenho.

## 5.2. Modelo de Intervenção

A finalidade da aplicação do processo de avaliação de desempenho com base num modelo de gestão de competências, tem como objetivo apresentar à empresa onde se pretende aplicar este projeto, um instrumento técnico facilitador, potenciador da consecução das estratégias organizacionais.

Tendo por base a análise aos objetivos, missão e estratégia da empresa, concluiu-se que o modelo de intervenção adequado à realidade apresentada desta entidade seria o modelo preconizado por Mário Ceitel & Custódio, no seu livro *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 2007, nomeadamente a gestão de competências segundo o modelo CEGOC.

O modelo acima mencionado apresenta cinco fases de intervenção:

Fase 1 – Identificação de competências – chave (transversais e específicas);

Fase 2 – Descrição das competências–chave;

Fase 3 – Avaliação das competências;

Fase 4 – Descrição de planos de ação de desenvolvimento de competências;

Fase 5 – Avaliação do desenvolvimento das competências;

Numa primeira fase – Identificação das competências chave – procede-se à análise dos objetivos estratégicos, da missão, das necessidades da entidade e procura-se delinear com base nessa informação competências, gerais e específicas, a consistirem no perfil dos colaboradores como condição necessária ao desenvolvimento da estratégia global da empresa.

Aqui, salienta-se o papel importante da direção da empresa ao identificar comportamentos de elevada *performance* correlacionados com os objetivos estratégicos por eles definidos.

A identificação de competências gerais e específicas permitirá constituir aquilo que os autores chamam de Portefólio de competências. Importa refletir aqui na importância que esta definição de competências traz ao desenvolvimento do ambiente organizacional. A empresa passa a deter a capacidade de identificar perfis profissionais específicos para cada área ou departamento, quer sejam competências universais, transversais a todos os colaboradores, quer sejam competências específicas necessárias ao desempenho de um trabalho ou função.

A segunda fase – Descrição do portefólio de competências chave – como o próprio nome indica é a fase da descrição das competências e, por sua vez, dos indicadores comportamentais. Aqui, o indicador comportamental consiste na operacionalização da

competência. Assim, teremos de ter cuidado na descrição e, conseqüentemente, na forma de definição desses indicadores comportamentais.

A descrição de competências tem de ser clara e objetiva. Para tal, deve-se excluir a utilização de adjetivos, a fim de minimizar interpretações ambíguas, e apresentar uma definição o mais sintética possível. O objetivo é demonstrar comportamentos como ações objetivas, ações essas que serão traduzidas em indicadores comportamentais. Também estes devem respeitar algumas normas aquando da sua elaboração. O verbo terá de ser o indicativo na terceira pessoa do singular e orientado para o comportamento considerado de elevada *performance*.

Esta fase traduz-se na elaboração de um importante e único instrumento ao serviço da gestão de recursos humanos. Permite criar um manual, o manual de competências, identificadas, sejam elas gerais ou específicas, e descritas em indicadores comportamentais.

A terceira fase deste modelo – Avaliação de competências – concebe o processo de avaliação, ou seja, nesta fase procura-se analisar / avaliar, quais as competências que os colaboradores já detêm e estabelecer uma comparação com o manual, com o portefólio de competências definido. Isto permite à entidade identificar o *gap* entre o que se detém e o que é verdadeiramente requerido.

Recorrendo, também, a outros instrumentos de avaliação, é possível, à gestão dos recursos humanos, ter uma visão real da *performance* individual de cada colaborador, o que permite uma rápida intervenção ao nível da retificação de comportamentos direcionando o colaborador para o resultado esperado. O resultado desta fase poderá traduzir-se num relatório individual de competências para todos os colaboradores da entidade, nele estando expresso qual o *gap* que tem de ser, na fase seguinte, retificado.

A quarta fase – Definição dos planos de ação de desenvolvimento de competências – consiste no processo de retificação das diferenças entre as competências descritas na fase 1, e as verificadas da fase 3. Nesta fase procura-se descobrir as razões por detrás do *gap* identificado, através da sistematização de fatores de suporte ou fatores pessoais. Este processo de sistematização consiste na divisão das razões explicativas do *gap*, identificadas em fatores de caráter pessoal ou de caráter organizacional.

Fatores de suporte são os fatores que estão diretamente relacionados com a organização. Aqui estão implícitos elementos como o processo de gestão ou a estrutura organizacional, isto é, tudo o que está relacionado com a organização e o seu funcionamento normal, como por exemplo, ao nível da comunicação, da cultura ou da gestão dos recursos humanos.

Fatores pessoais, são fatores que estão na origem do *gap*, mas que se prendem apenas por questões pessoais dos colaboradores e nestes a intervenção passa pela aplicação de planos individuais de competências. Estes vão permitir desenvolver nos colaboradores as competências que poderão estar em falta.

Esta fase permite, assim, identificar as razões que estão na base dos *gap's*, e de acordo com a sua origem (suporte/pessoal) definir planos de intervenção para a resolução dos problemas. A esses planos designa-se plano de desenvolvimento de competências. Os mesmos, depois de definidos, serão organizados e calendarizados com vista à resolução eficaz do problema.

A quinta e última fase deste modelo prende-se com a avaliação - Avaliação do desenvolvimento de competências, a qual decorre depois da aplicação da implementação do plano de desenvolvimento de competências.

Nesta fase, verifica-se a avaliação de todo o processo que iniciou com a identificação das competências chave. A mesma funciona muito à semelhança da fase três, anteriormente descrita.

Posto isto, e após uma breve descrição do modelo de gestão de competências, podemos concluir que o mesmo pode interligar várias ferramentas ligadas à gestão de recursos humanos e que, entre si, se encontram interrelacionados com as competências. Assim, é possível unificar estas ferramentas numa só, isto é, processos como recrutamento e seleção, gestão de carreiras ou avaliação de desempenho desenvolvem-se em torno de competências.

Para a entidade, para a qual se propôs este projeto, esta será uma adequada ferramenta para gerir o seu capital humano, em função dos seus objetivos estratégicos.

### **5.3. Implementação do Modelo na Servirege**

#### **5.3.1. FASE 1: Identificação das Competências - Chave**

Numa primeira fase o GP procurou identificar as competências que são comuns a todos os membros do Departamento de Formação da Entidade (transversais), bem como as que são comuns aos Técnicos de Formação (específicas), a partir da estratégia global da organização, de forma a alinhar essas competências com os objetivos estratégicos e com a melhoria da performance e da qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Visto que a Entidade explicita a sua missão e objetivos estratégicos, assumiu o GP uma abordagem *top down*, ou seja, o ponto de partida foi a estratégia da empresa (Vieira & Varão, 2007).

Neste contexto, o primeiro desafio foi então o de procurar conhecer a estratégia da empresa, para o que se procedeu à recolha de documentação institucional, nomeadamente, ao:

- Manual do sistema de gestão integrado (SGI) - documento que define a política da qualidade e os procedimentos necessários para conseguir serviços que satisfaçam todos os requisitos legais da qualidade, ambiente e de segurança especificados. Apresenta a descrição da organização do SGI, as suas funções, responsabilidades e procedimentos associados, servindo de suporte para auditorias internas ou externas ao SGI.
- Manual de funções;
- Organigrama;
- Visão, Missão e Valores.

De seguida, procedeu-se à análise da evolução do negócio e aos fatores de sucesso e insucesso.

Após a recolha da referida informação, e análise da mesma, procedeu o GP à realização de uma reunião com a Diretora Executiva da empresa. A reunião com a Diretora teve como objetivo esclarecer dúvidas quanto aos objetivos estratégicos, à visão e missão da empresa, às funções inerentes ao Departamento de Formação. Na reunião procurou ainda o GP obter a visão da diretora, quanto às competências gerais que os colaboradores da empresa tinham que, necessariamente, apresentar para o exercício da função com sucesso.

Aqui, a principal preocupação foi perceber a visão da diretora, quais as competências-chave necessárias ao sucesso da empresa, identificar as competências-chave para os colaboradores do Departamento de Formação e para o sucesso das suas respetivas funções ou atividades profissionais.

Decorrente da reunião resultou uma clara preocupação na qualidade dos processos e na maior satisfação dos clientes, ponto-chave para o aumento da aquisição dos serviços da empresa, por parte de novos clientes. De acordo com a diretora, o objetivo é “Ser uma empresa de referência a nível nacional, no âmbito da Consultoria e Formação”.

Decorrente desta ambição, competências como:

- Espírito de equipa;
- Foco no cliente;
- Comunicação interpessoal;
- Pro-atividade e iniciativa;
- Empatia e escuta ativa;
- Adaptação à mudança;
- *Know-how* técnico;

- Persistência e determinação;
- Organização e planeamento;
- Negociação e persuasão;
- Resistência à frustração;
- Motivação para o trabalho;
- Disponibilidade para aprendizagem contínua;
- Domínio das tecnologias de informação e comunicação (TIC),

foram elencadas pela Diretora como sendo as competências necessárias aos colaboradores do Departamento de Formação.

Posto isto, procedeu o GP à elaboração de um questionário (ver anexo\_3) com a finalidade de identificar as competências gerais e específicas para as várias funções dos colaboradores do Departamento de Formação. As competências que foram seleccionadas para o questionário são apresentadas na tabela que se segue:

**Tabela 2 - Competências Gerais e Específicas**

**Competências Gerais e Específicas**

Comprometimento e competitividade	Visão sistémica	Gerir e conviver com Multiculturalidade/Diversidade
Espirito de equipa	Foco nos resultados	Capacidade Para Questionar
Flexibilidade e Inovação	Persistência e Determinação	Gestão de Conflitos
Foco no cliente	Relacionamento interpessoal e consenso	Criação de Laços/Redes
Comunicação interpessoal	Cooperação, participação e integração	Conhecimento do Negócio
Liderança participativa	Liderança empreendedora	Planeamento e marketing
Liderança ética e comprometida	Liderança motivadora	Comunicação e imagem
Pro-atividade e iniciativa	Organização e planeamento	Planeamento – Ação
Tomada de decisão	Capacidade de gestão do tempo	Motivação para o trabalho
Criatividade / imaginação	Negociação e persuasão	Autocontrolo
Empatia e escuta ativa	Resistência à frustração	Disponibilidade para a aprendizagem contínua
Agilidade	Capacidade de risco	Tolerância ao Stresse
Empreendedorismo	Disciplina	Compromisso Ético
Equilíbrio emocional	Resolução de problemas	Recolha e Tratamento de Informação

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

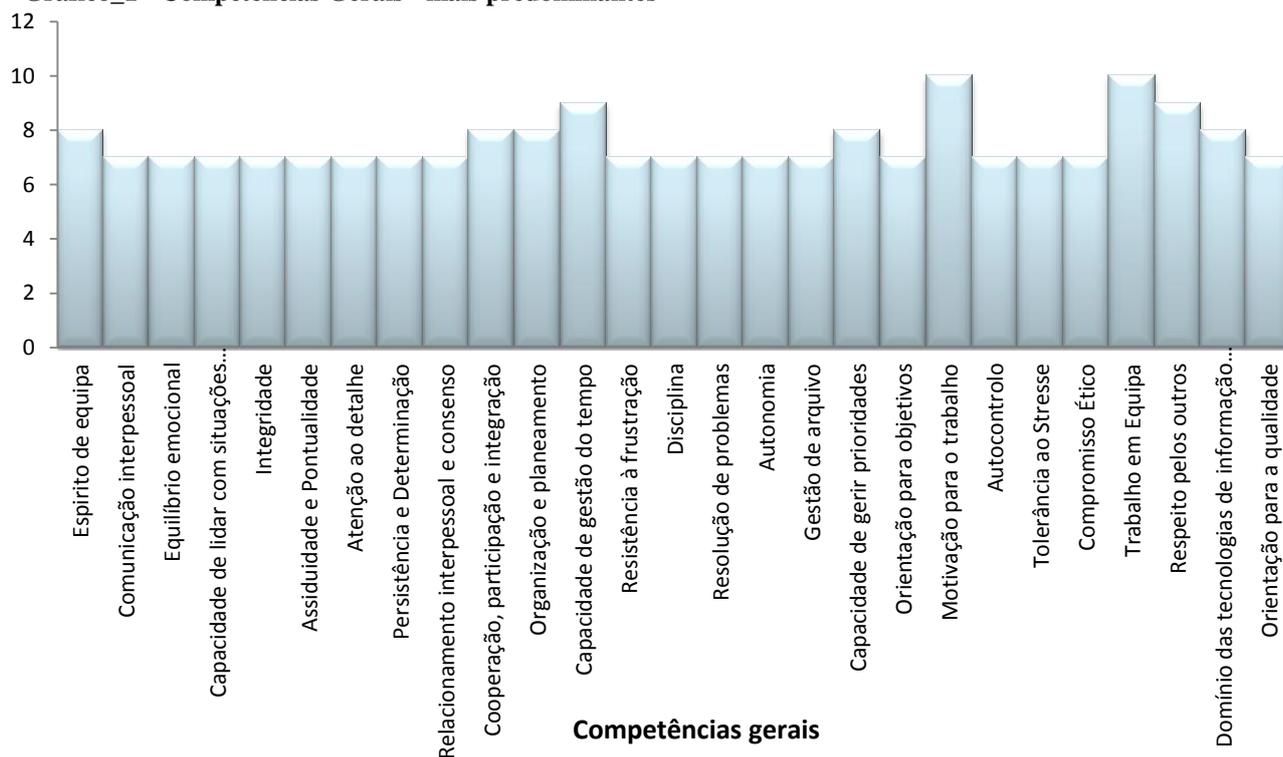
Adaptação à Mudança	Autonomia	Trabalho em Equipa
Capacidade de lidar com situações ambíguas;	Gestão administrativa	Domínio de línguas estrangeira(s)
Capacidade para aceitar as críticas	Gestão de arquivo	Desenvolvimento de colaboradores
Capacidade de análise	Sentido de realidade	Respeito pelos outros
Integridade	Eficácia interpessoal	Domínio das tecnologias de informação e comunicação
Assiduidade e Pontualidade	<i>Networking</i>	Gestão de equipas
<i>Know – how</i> técnico	Capacidade de gerir prioridades	Orientação para a qualidade
Atenção ao detalhe	Orientação para objetivos	

De seguida o GP procedeu à elaboração do questionário tendo, posteriormente, submetido o mesmo à validação por parte da Diretora Executiva

Após a validação e autorização, o questionário foi aplicado a cada colaborador do Departamento de Formação. O preenchimento do mesmo, por parte dos colaboradores foi acompanhado pelo GP, que expôs breves esclarecimentos em momentos de dúvidas, aquando o seu preenchimento.

Após a recolha da informação e respetivo tratamento estatístico, o GP obteve o seguinte resultado, de acordo com o que se apresenta no gráfico que se segue:

**Gráfico\_1 - Competências Gerais - mais predominantes**



Posto a análise efetuada ao Gráfico 1 – Identificação das Competências Gerais, verificou-se que as competências mais selecionadas, pelos colaboradores do Departamento de Formação, foram:

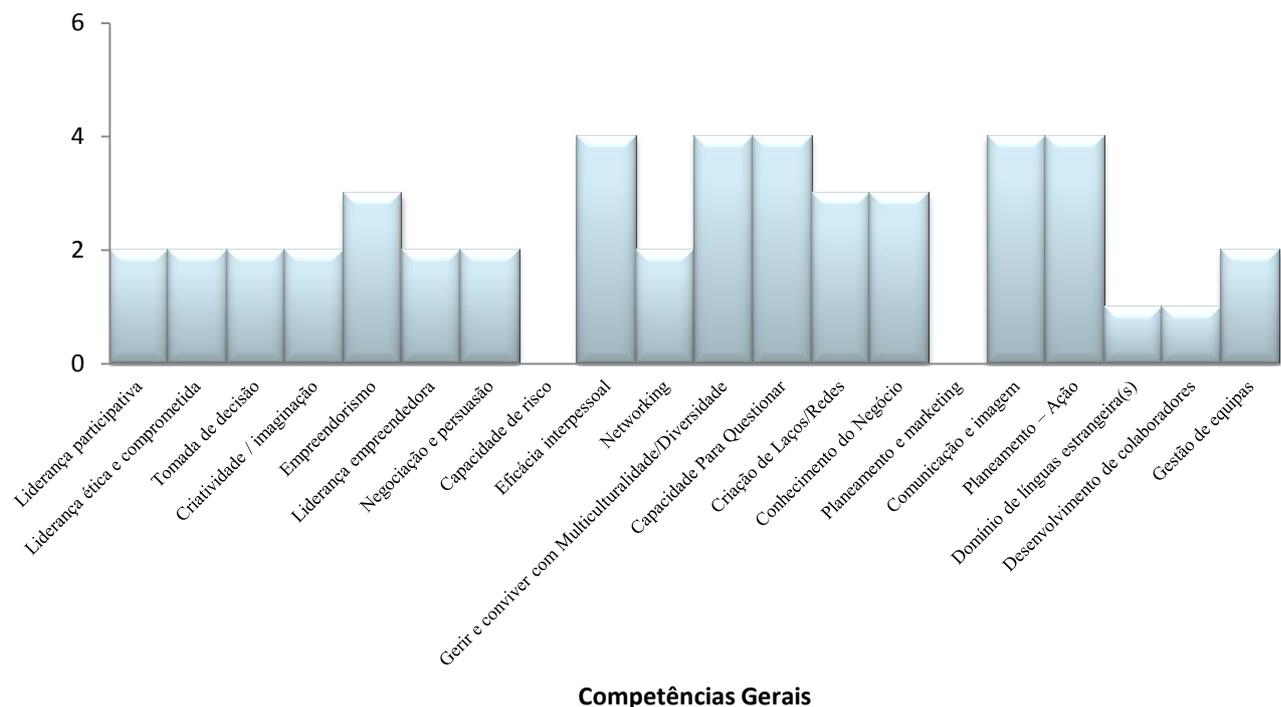
- Espírito de equipa
- Comunicação interpessoal
- Equilíbrio emocional
- Capacidade de lidar com situações ambíguas
- Integridade
- Assiduidade e Pontualidade
- Atenção ao detalhe
- Persistência e Determinação
- Relacionamento interpessoal e consenso
- Cooperação, participação e integração
- Organização e planeamento
- Capacidade de gestão do tempo
- Resistência à frustração
- Disciplina
- Resolução de problemas
- Autonomia
- Gestão de arquivo
- Capacidade de gerir prioridades
- Orientação para objetivos
- Motivação para o trabalho
- Autocontrolo
- Tolerância ao Stresse
- Compromisso Ético
- Trabalho em Equipa
- Respeito pelos outros
- Domínio das tecnologias de informação e comunicação
- Orientação para a qualidade

Sendo que,

- Espírito de equipa
- Cooperação, participação e integração
- Organização e planeamento
- Capacidade de gestão do tempo
- Capacidade de gerir prioridades
- Motivação para o trabalho
- Trabalho em Equipa
- Respeito pelos outros
- Domínio das tecnologias de informação e comunicação

foram as competências, de entre as acima enumeradas, que obtiveram uma maior predominância na escolha dos vários colaboradores. No que às menos selecionadas diz respeito, identificamos as competências capacidade de risco e conhecimento de negócio sem cotação numérica, seguidas das competências domínio de língua estrangeira e desenvolvimento de colaboradores. Analise-se o gráfico abaixo:

Gráfico\_2 - Competências Gerais - menos predominantes



Posto isto, as competências gerais definidas para os colaboradores do Departamento de formação são:

- Espírito de equipa
- Cooperação, participação e integração
- Organização e planeamento
- Capacidade de gestão do tempo
- Capacidade de gerir prioridades
- Motivação para o trabalho
- Trabalho em Equipa
- Respeito pelos outros
- Domínio das tecnologias de informação e comunicação

A experiência individual, os valores e as informações contextuais das pessoas moldam o conhecimento, as atitudes e, por sua vez, as competências. Este processo de identificação de competências permitiu, ao GP, identificar, junto de um conjunto de pessoas envolvidas num projeto comum, as competências que de entre as diversas funções do Departamento de Formação, têm de ser comuns a todos os elementos, dentro do mesmo departamento de modo a que, no futuro, as ações coletivas se preconizem no sucesso, quer ao nível da consecução dos objetivos quer ao nível do desenvolvimento estratégico da entidade. Do processo de identificação, resultaram as competências gerais aliadas aos objetivos estratégicos da entidade, na visão daqueles que colaboram no Departamento de Formação.

As competências, acima identificadas, foram, de seguida, apresentadas à Diretora Executiva para validação.

### **Competências Específicas**

Na avaliação das competências específicas, procurou o GP analisar as mesmas para cada função dentro do Departamento de Formação.

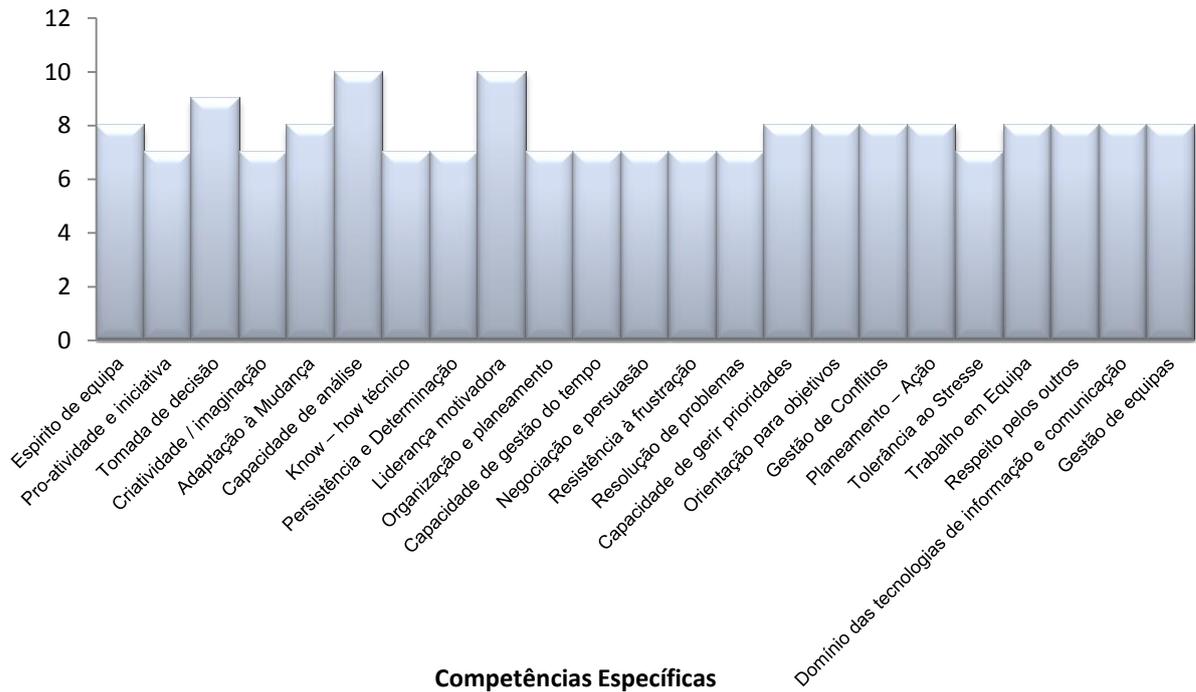
Para a avaliação das competências específicas para cada função, procedeu-se, do mesmo modo, à aplicação do questionário, de acordo com os procedimentos referenciados na identificação das competências gerais (ver anexo 3).

Para a função de Gestor/a de Projeto destacam-se quatro competências, com maior predominância entre a escolha das competências por parte dos colaboradores, nomeadamente,

- Liderança motivadora;
- Capacidade de análise;
- Tomada de Decisão;
- Espírito de equipa.

Veja-se o gráfico que se segue, Gráfico 3 – Competências Específicas – Gestor/a de Projeto:

Gráfico\_3 - Competências Específicas – Gestor/a de Projeto

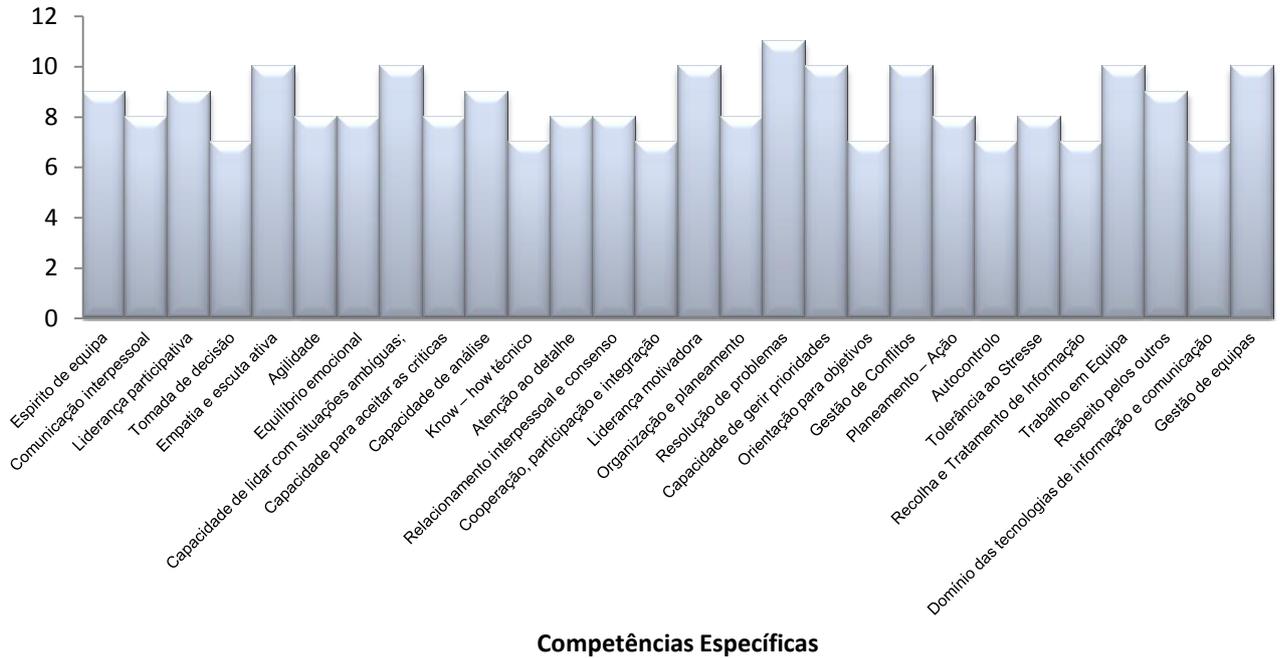


Para a função de Coordenador/a Pedagógico destacam-se nove competências, com maior predominância entre a escolha das competências por parte dos colaboradores, nomeadamente,

- Empatia e a escuta ativa;
- Capacidade de lidar com situações ambíguas;
- Liderança motivadora;
- Resolução de problemas;
- Capacidade de gerir prioridades;
- Gestão de conflitos;
- Trabalho de equipa;
- Respeito pelos outros;
- Gestão de equipas.

Veja-se o gráfico que se segue, Gráfico 4 – Competências Específicas – Coordenador/a Pedagógico/a:

Gráfico\_4- Competências Específicas – Coordenador/a Pedagógico /a

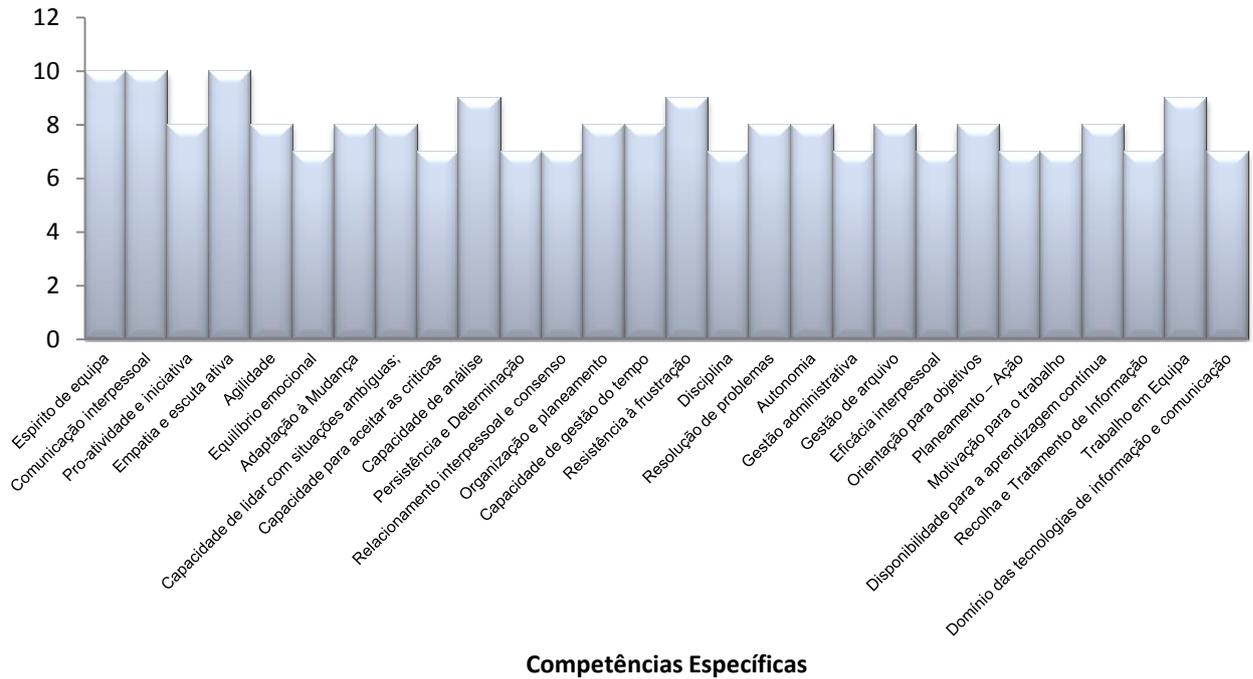


Para a função de Técnico/a de Formação destacam-se seis competências, com maior predominância entre a escolha das competências por parte dos colaboradores, nomeadamente,

- Espírito de equipa;
- Comunicação interpessoal;
- Empatia e escuta ativa;
- Capacidade de análise;
- Resistência à frustração;
- Trabalho em equipa.

Veja-se o gráfico que se segue, Gráfico 5 – Competências Específicas – Técnico/a Formação:

Gráfico\_5 - Competências Específicas – Técnico/a Formação

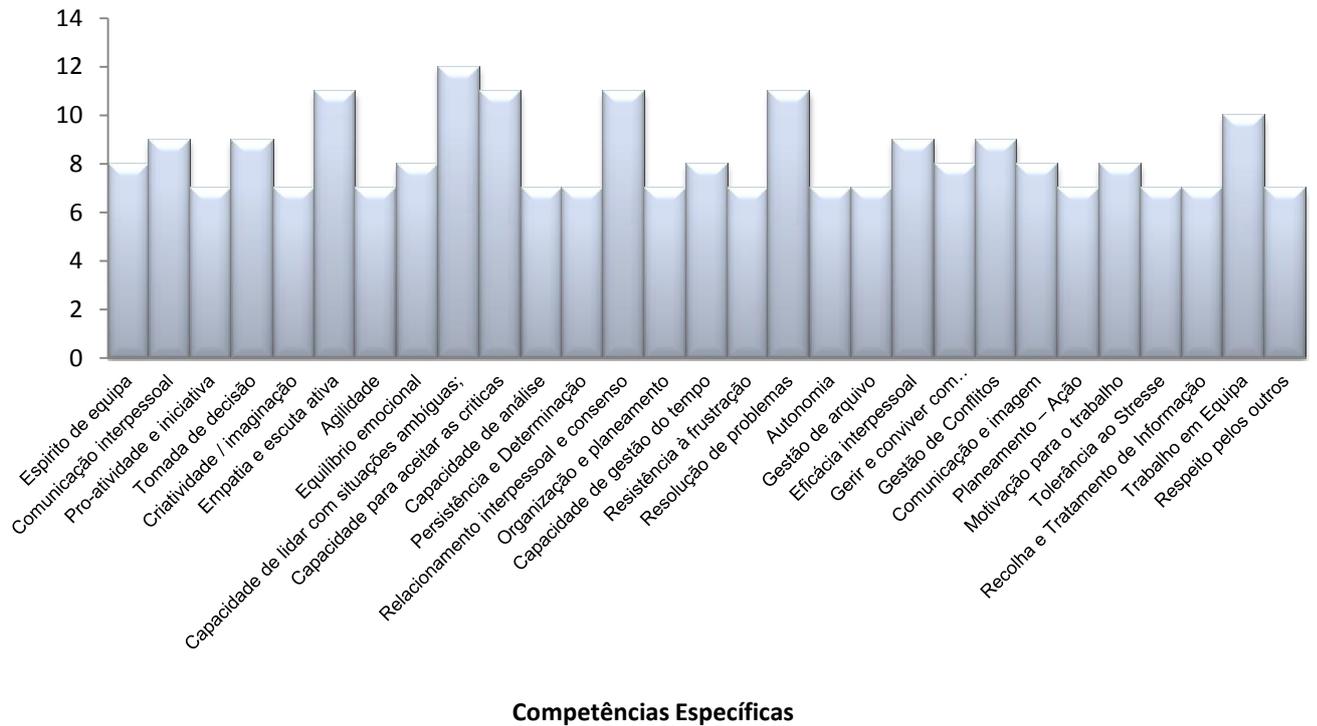


Para a função de Mediador/a de Formação destacam-se seis competências, com maior predominância entre a escolha das competências por parte dos colaboradores, nomeadamente,

- Empatia e escuta ativa;
- Capacidade em lidar com situações ambíguas;
- Capacidade para aceitar as críticas;
- Relacionamento interpessoal e consenso;
- Resolução de problemas;
- Trabalho em equipa.

Veja-se o gráfico que se segue, Gráfico 6 – Competências Específicas – Mediador/a Formação:

Gráfico\_6 - Competências Específicas – Mediador/a Formação

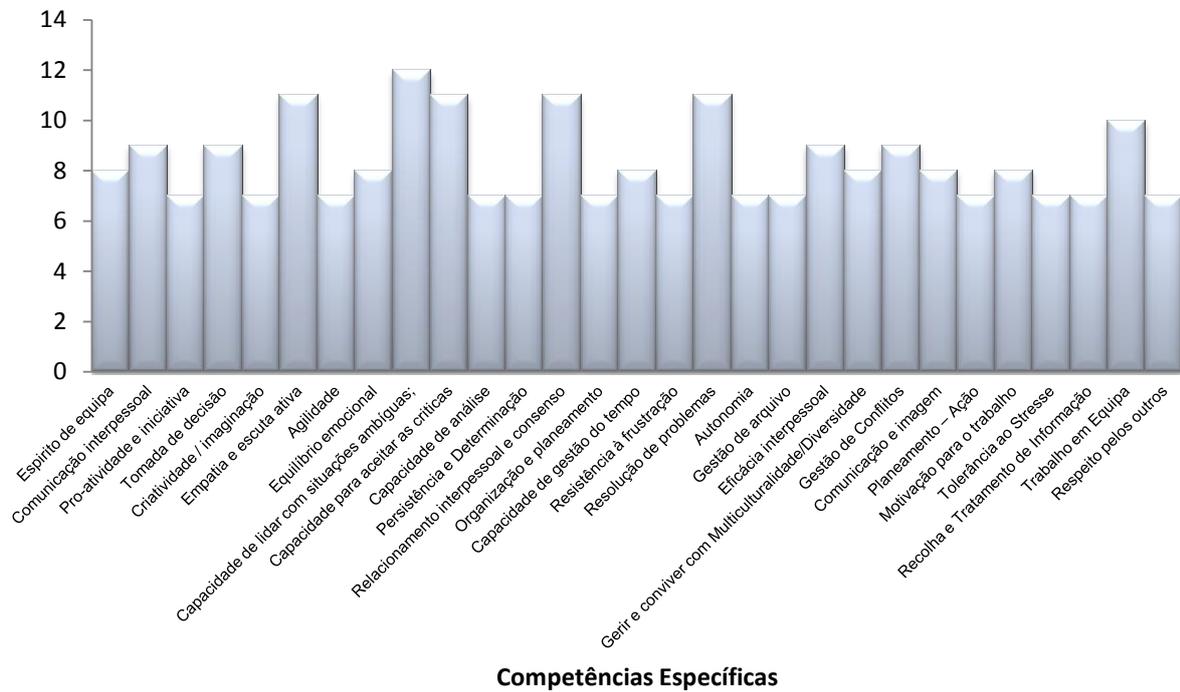


Para a função de Técnico/a Administrativo de Formação e Atendimento destacam-se dez competências, com maior predominância entre a escolha das competências por parte dos colaboradores, nomeadamente,

- Comunicação interpessoal;
- Tomada de decisão;
- Empatia e escuta ativa;
- Capacidade de lidar com situações ambíguas;
- Capacidade para aceitar a crítica;
- Relacionamento interpessoal e consenso;
- Resolução de problemas;
- Eficácia pessoal;
- Gestão de conflitos;
- Trabalho em equipa.

Veja-se o gráfico que se segue, Gráfico 7 – Competências Específicas – Técnico/a administrativo/a de formação e atendimento:

Gráfico\_7- Competências Específicas – Técnico(a) administrativo(a) de formação e atendimento



Posto isto, procedeu o GP à elaboração do Portefólio Individual de Competências, específico para cada função dentro do Departamento de Formação. O mesmo foi apresentado para validação à Diretora Executiva da Entidade em análise que, decorrente de 3 momentos de análise e avaliação, em conjunto com o GP, definiu as competências para cada função ou cargo do Departamento de Formação.

Dessa validação, por parte da Direção, resultou a informação que se segue na Tabela 3. Contudo e tendo por base os objetivos da organização, do departamento e a natureza das responsabilidades das várias funções, foram selecionadas, apesar de tão evidenciadas pelos colaboradores, outras competências para a função de Mediador/a Formação, nomeadamente:

- liderança motivadora;
- tomada de decisão;
- gestão de prioridades;
- respeito pelos outros;
- eficácia pessoal.

Tabela 3 Lista de Competências Específicas para cada Função/Cargo

**Competências Específicas por Função/Cargo**

**Competências Específicas**

<b>Competências</b>	<b>Funções</b>
- Liderança motivadora	
- Capacidade de análise	- Gestor/a Projeto
- Tomada de decisão	
- Espírito de equipa	

**Competências Específicas**

<b>Competências</b>	<b>Funções</b>
- Empatia e escuta ativa	
- Capacidade de lidar com situações ambíguas	
- Liderança motivadora	
- Resolução de problemas	
- Capacidade de gerir prioridades	- Coordenador/a Pedagógico/a
- Gestão de conflitos	
- Trabalho de equipa	
- Respeito pelos outros	
- Gestão de equipas	

**Competências Específicas**

<b>Competências</b>	<b>Funções</b>
- Espírito de equipa	
- Comunicação interpessoal	
- Empatia e escuta ativa	
- Capacidade de análise	- Técnico/a Formação
- Resistência à frustração	
- Trabalho de equipa	

**Competências Específicas**

<b>Competências</b>	<b>Funções</b>
- Empatia e escuta ativa	
- Liderança motivadora	
- Tomada de decisão	
- Capacidade em lidar com situações	- Mediador/a de Formação

ambíguas

- Capacidade de gestão de prioridades
- Capacidade para aceitar a crítica;
- Respeito pelos outros;
- Relacionamento interpessoal e consenso
- Resolução de problemas
- Trabalho em equipa
- Eficácia pessoal

### Competências Específicas

Competências	Funções
- Comunicação interpessoal	
- Tomada de decisão	-Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento
- Empatia e escuta ativa	
- Capacidade em lidar com situações ambíguas	
- Capacidade para aceitar a crítica	
- Relacionamento interpessoal e consenso	
- Resolução de problemas	
- Gestão de conflitos	
- Trabalho em equipa	

Para uma análise mais pormenorizada ao Portefólio de Competências-Chave consultar o anexo\_10 do presente trabalho.

Em seguida propõe-se a descrição das competências identificadas no Portefólio. No processo de identificação das competências, transversais e específicas, procurou o GP obter o envolvimento dos colaboradores na definição das competências a desenvolver, tanto ao nível da descrição como ao nível da identificação dos indicadores comportamentais, procurando, desta forma, fomentar o *empowerment* e a participação dos colaboradores nos objetivos estratégicos da organização.

#### 5.3.2. FASE 2: Descrição das Competências-Chave

Identificadas as competências-chave (transversais e específicas) da organização, o GP iniciou o processo de descrição das mesmas, segundo o qual procurou ilustrar os

comportamentos a manifestar (o quê?), de que forma (como?) e com que finalidade (para quê?).

Uma vez que é a ação que operacionaliza as competências, isto é, torna-as observáveis e mensuráveis, importa definir indicadores comportamentais (Vieira & Varão, 2007). Os indicadores são referências *standard* (Pinto, 2007) que servem para medir o grau de aproximação ou afastamento do executante da ação relativamente a essa referência. As medições devem, assim, fazer parte da estratégia visto que possuem um forte efeito sobre a *performance* (Kaplan, 2011).

Aqui a opção sobre os instrumentos de medida recaiu sobre o processo de avaliação de desempenho, que se constitui sob a forma de questionários de avaliação dos colaboradores.

Posto isto, e sendo este o planeamento inicial para o desenvolvimento desta fase, prevista no modelo selecionado, procedeu o GP à descrição das competências específicas identificada no portefólio de competências-chave.

A opção de proceder apenas à descrição das competências específicas por parte do GP, depreende-se com a importância que as mesmas assumem no projeto de investigação. Estando as mesmas diretamente interligadas com o *modus operandi* de cada função, definiu o GP conjuntamente com a Diretora Executiva, que o processo de descrição e avaliação iria ser aplicado em particular às competências específicas.

A descrição das competências foi realizada com base numa pesquisa bibliográfica, mas também com recursos a reuniões individuais e coletivas, informais, com os demais colaboradores do Departamento de Formação. Neste último caso, a metodologia utilizada consistiu numa espécie de *brainstorming*, em que após referida a competência, cada colaborador procedia à sua definição. Da junção das duas metodologias resultou a descrição e os indicadores comportamentais para cada uma das competências identificadas.

A informação foi compilada, e apresentada para validação à Diretora Executiva da entidade, de acordo com o que a seguir se apresenta. Analise-se de seguida a descrição das competências e dos seus indicadores comportamentais:

**Tabela 4 Descrição da Competência – Liderança Motivadora**

**Liderança Motivadora**

Manifestação de comportamentos que orientam e motivam os outros numa direção clara. Implica dinamizar e comprometer a equipa com objetivos mais amplos e padrões de desempenho superiores, responsabilizando-os pelos resultados obtidos e reconhecendo os seus sucessos. Pressupõe apoio e aprendizagem no desenvolvimento dos elementos da
--

equipa, fornecendo feedback, em tempo útil e focalizando o desempenho individual. Nos níveis mais elevados implica solicitar feedback da sua equipa sobre as suas próprias competências de liderança.

#### **Indicadores Comportamentais**

- Mantém todos os elementos da equipa informados e incentiva-os a desenvolver o seu potencial;
- Define planos de formação ajustados às necessidades e expectativas dos vários elementos que constituem a equipa;
- Assume-se como exemplo para todos os elementos da equipa através do seu próprio comportamento (motiva e inspira os outros);
- Dá liberdade de ação, delegando responsabilidades e criando oportunidades de desenvolvimento para todos os elementos da equipa;
- Aceita os pontos de vista, recomendações ou ações dos outros, manifestando confiança e abertura nas suas qualificações e capacidades.

**Tabela 5 Descrição da Competência – Capacidade de análise**

#### **Capacidade de análise**

Capacidade de identificar, relacionar, discriminar e examinar componentes de um processo fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão. Capacidade de analisar toda a informação requerida para uma posterior tomada de decisão eficiente e eficaz.

#### **Indicadores Comportamentais**

- Demonstra agilidade de raciocínio;
- Demonstra objetividade e imparcialidade;
- Demonstra capacidade de analisar criteriosamente;
- Identifica pontos fracos e pontos fortes;
- Tem uma visão sistémica.

**Tabela 6 Descrição da Competência – Tomada de decisão**

#### **Tomada de decisão**

Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.

#### **Indicadores Comportamentais**

- 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 autoconfiante e determinado/a a decidir, mesmo quando se trata de opções difíceis;
- Assume os resultados das decisões que toma, com sentido da responsabilidade.

**Tabela 7 Descrição da Competência – Espírito de equipa**

### **Espírito de equipa**

Comportamentos que apoiam o trabalho de um conjunto de pessoas de forma a obter objetivos comuns, mantendo uma atitude de colaboração e reciprocidade. Manifestação de comportamentos que visam não só coordenar como também mobilizar colaboradores e equipas de trabalho, proporcionando-lhes uma envolvente de auto direcionamento e desenvolvimento próprios. Esta competência visa o alcance de resultados e o desenvolvimento dos colaboradores.

#### **Indicadores Comportamentais**

- Disponibiliza propostas de ações de formação aos elementos da equipa;
- Colabora na definição de metas estimulando os elementos da equipa no alcance dos objetivos;
- Organiza os elementos da equipa em função do número de clientes;
- Sabe tirar partido das sugestões propostas pelos elementos da equipa;
- Consegue gerir situações de conflito e níveis de motivação dos elementos da equipa quando reunidos.

**Tabela 8 Descrição da Competência – Empatia e escuta ativa**

### **Empatia e escuta ativa**

Manifesta compreensão pelos sentimentos e perspetivas dos outros, reconhecendo o interesse pelas suas preocupações, escutando-as, lendo os sinais não-verbais, valorizando as suas perspetivas e o modo como estas sentem e pensam.

#### **Indicadores Comportamentais**

- Reconhece as diferenças dos elementos da equipa em qualquer situação;
- Atua de acordo com os sinais verbais e não-verbais que identifica;

- Reconhece as diferenças dos elementos da equipa e encoraja-os ao respeito mútuo;
- Reforça a importância do trabalho em equipa;
- Colabora no entendimento comum dos objetivos e atividades profissionais a implementar;
- Partilha de informação dentro da equipa;
- Ouve atentamente o outro sem o interromper.

**Tabela 9 Descrição da Competência – Capacidade de lidar com situações ambíguas**

**Capacidade de lidar com situações ambíguas**

Capacidade de lidar em simultâneo com diversos obstáculos, capacidade de ser imparcial na gestão de situações adversas em contextos semelhantes.

**Indicadores Comportamentais**

- Demonstra capacidade de trabalho, eficaz, em situações de mudança e ambiguidade;
- Demonstra capacidade de tomada de decisão em situações de incerteza;
- Demonstra capacidade de lidar com o ruído na comunicação;
- Demonstra capacidade de escolha;
- Demonstra capacidade de ser imparcial e neutro;
- Demonstra capacidade de resolver os problemas diários do trabalho;
- Demonstra capacidade para desenvolver novas ideias ou conceitos para resolver problemas;
- Demonstra capacidade de implementar novas orientações e indicações;
- Demonstra capacidade de polivalência (por exemplo, poder ter diferentes tarefas, mudar de função na organização, substituir um colega).

**Tabela 10 Descrição da Competência – Resolução de problemas**

**Resolução de problemas**

Manifestação de comportamentos que evidenciam interesse, na resolução das situações apresentadas pelo cliente, apresentando alternativas/soluções.

**Indicadores Comportamentais**

- Antecipa as posições e reações dos outros e age em conformidade;
- Sabe acabar no tempo certo uma discussão;

- Desenvolve novas ideias ou conceitos para resolver problemas;
- Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo;
- Mantém a calma em situações de stress.

**Tabela 11 Descrição da Competência – Capacidade de gerir prioridades**

**Capacidade de gerir prioridades**

Comportamentos que demonstram que uma pessoa distingue com clareza as prioridades e concretiza-as de acordo com a sua importância no enquadramento profissional.

**Indicadores Comportamentais**

- Seleciona as tarefas a executar mediante o seu grau de importância;
- Articula o seu trabalho diário de acordo com as outras atividades do Departamento de formação;
- Cede a sua posição na ordem de trabalhos para outras funções quando é mais vantajoso para os objetivos da organização;
- Apresenta semanalmente o mapa de atividades realizadas para todos os elementos percecionarem o desenvolvimento dos trabalhos.
- Reúne com a equipa de trabalho para definir ordens e prioridades em conjunto.

**Tabela 12 Descrição da Competência – Gestão de conflitos**

**Gestão de conflitos**

Capacidade de mediar conflitos de forma a minimizar os seus impactos. Capacidade de ser neutro e imparcial.

**Indicadores Comportamentais**

- Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância;
- Aceita críticas com espírito de abertura;
- Sabe gerir um debate, clarificando e questionando para conseguir um entendimento mais profundo das situações (mediador).

**Tabela 13 Descrição da Competência – Trabalho de equipa**

**Trabalho de equipa**

Manifestação de comportamentos que evidenciam que um indivíduo tem facilidade de integração no grupo, cooperando e participando de um intercâmbio de ideias, no sentido de melhorar o desempenho grupal e alcançar os objetivos coletivos.

**Indicadores Comportamentais**

- Cria sinergias de grupo com objetivo de melhorar a qualidade de trabalho;
- Estimula a participação dos membros do grupo, respeitando os talentos individuais;
- Partilha informações e conhecimentos com os membros do grupo;
- Atua para desenvolver um clima amigável entre os elementos do grupo de trabalho;
- Partilha o conhecimento com os elementos do grupo de trabalho;
- Participa ativamente na procura de soluções para os problemas no trabalho;
- Aceitar as opiniões dos elementos do grupo de trabalho.

**Tabela 14 Descrição da Competência – Respeito pelos outros**

**Respeito pelos outros**

Capacidade de saber ouvir, opinar sem ferir suscetibilidades, de liderar debates e diálogos em contexto das relações humanas. Aceitar a diferença.

**Indicadores Comportamentais**

- Demonstra capacidade de correta gestão de conflitos;
- Demonstra capacidade de manter uma postura assertiva;
- Demonstra capacidade de escuta ativa;
- Demonstra que sabe ouvir e facilita o diálogo;
- Trata as pessoas com respeito.

**Tabela 15 Descrição da Competência – Comunicação interpessoal**

**Comunicação interpessoal**

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.

**Indicadores Comportamentais**

- Adapta com facilidade o discurso e a linguagem de acordo com os interlocutores;
- É claro e preciso na exposição do conteúdo;
- Promove e demonstra a escuta ativa;
- Controla as suas emoções de forma a não prejudicar a comunicação.
- Facilita a resolução de conflitos;
- Formula argumentos claros e convincentes;
- Capta os pensamentos dos outros;
- Age como um líder informal.

**Tabela 16 Descrição da Competência – Resistência à frustração**

**Resistência à frustração**

Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional;

**Indicadores Comportamentais**

- Consegue superar sem desistir, das dificuldades encontradas;
- Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e o discernimento profissional;
- Assume as suas emoções em situações de grande tensão;
- Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.

**Tabela 17 Descrição da Competência – Capacidade para aceitar a crítica**

**Capacidade para aceitar a crítica**

Capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre alguma coisa pessoal ou profissional.

**Indicadores Comportamentais**

- Aceita as críticas e as contrariedades;
- Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos;
- Demonstra capacidade para lidar com críticas, resiliência emocional;

**Tabela 18 Descrição da Competência – Relacionamento interpessoal e consenso**

**Relacionamento interpessoal e consenso**

Facilidade em estabelecer e manter relações com os seus pares, colaboradores e superiores hierárquicos, bem como com pessoas pertencentes a outras entidades no âmbito das parcerias existentes, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.

**Indicadores Comportamentais**

- Contribui para a manutenção e fortalecimento das relações interpessoais no seu ambiente de trabalho;
- Interage com os outros de forma a que estes tenham confiança para lhe comunicar os seus problemas e preocupações;
- Mantém uma comunicação aberta de forma constante;
- Age de forma a resolver os conflitos inter e intra-grupais;
- Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo;

**Tabela 19 Descrição da Competência – Eficácia pessoal**

**Eficácia pessoal**

Capacidade para organizar as suas tarefas e atividades e realizá-las de forma metódica;

**Indicadores Comportamentais**

- Verifica, antecipadamente, 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 esses critérios;
- Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza;
- Adere aos objetivos, metas e prazos pré-definidos;
- Cumpre com as normas de qualidade interna;
- Adapta-se rapidamente aos novos métodos de trabalho / tecnologias;
- Leva a cabo atividades com multitarefas (por exemplo, executar tarefas em

paralelo, trabalhar simultaneamente em diferentes projetos, trabalhar em projetos em diferentes funções).

Tabela 20 Descrição da Competência – Gestão de Equipas

**Gestão de Equipas**

Capacidade de organizar todos os elementos da equipa de modo eficiente, com vista ao alcance de uma elevada performance.

**Indicadores Comportamentais**

- Demonstra capacidade de assumir posições impopulares;
- Demonstra capacidade de comunicação e de motivação da equipa;
- Demonstra capacidade de assumir diferentes tipos de liderança, de acordo com os diferentes níveis de maturidade dos vários elementos da equipa;
- Demonstra capacidade de delegação;

Terminada a descrição das competências e dos indicadores de comportamento, procedeu o GP à reelaboração do Manual de Funções da Entidade. O objetivo consistiu em reeditar o manual, no que às funções do Departamento de Formação diz respeito, acrescentando as competências gerais e específicas, elencadas na fase anterior e agora descritas. A reelaboração do referido documento permitiu constituir um documento único, onde estão contempladas as competências, gerais e específicas, as autoridades e responsabilidades para cada uma das funções adscritas ao Departamento de Formação.

Veja-se o referido documento, de seguida:

Tabela 21 - Manual de Funções - Departamento de Formação

## Manual de Funções da Servirege

### Departamento de Formação

#### 1. Competências gerais a todas as funções

<b>Cargos e/ou funções do departamento de formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de Projetos de Formação</li> <li>- Coordenador/a Pedagógico/a</li> <li>- Técnico/a de Formação</li> <li>- Mediador/a de formação</li> <li>- Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento</li> </ul>	<b>Competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espírito de equipa;</li> <li>- Cooperação, participação e integração;</li> <li>- Capacidade para gerir prioridades;</li> <li>- Organização e planeamento;</li> <li>- Capacidade de gestão do tempo;</li> <li>- Motivação para o trabalho;</li> <li>- Respeito pelos outros;</li> <li>- Domínio das tecnologias de informação e comunicação;</li> </ul>
--	---	---------------------	---

#### 2. Funções e suas competências específicas

##### 2.1 Gestor/a de projetos de formação

**Designação da Função:** Gestor de Projetos de Formação

Área Funcional:	Projetos de Formação
Reporte Hierárquico:	Direcção Executiva
Substituto em caso de ausência	Coordenador/a Pedagógico/a designado/a
<b>Perfil da Função:</b>	
Habilitações Académicas (mínimas):	Bacharelato;
Experiência Profissional	Experiência de 3 anos em funções técnicas em gestão e organização de formação;
<b>Competências Específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de liderança motivadora;</li> <li>Capacidade de análise;</li> <li>Capacidade de tomada de decisão;</li> <li>Capacidade de relacionamento interpessoal;</li> <li>Espírito de equipa;</li> </ul>

Outros Requisitos:

Detentor de CAP (preferencial) ou profissionalização no ensino;  
Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;  
Formação mínima de 150 horas em gestão e organização de formação e área pedagógica (em alternativa à experiência profissional);

### **Autoridades e Responsabilidades da Função:**

- Definir, gerir e coordenar a política de formação;
- Assegurar o planeamento, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades;
- Assegurar a gestão dos recursos afetos à formação; as relações externas relativas à mesma; a articulação com os responsáveis máximos da entidade e com os destinatários da formação;
- Assegurar a promoção das ações de revisão e melhoria contínua e a implementação dos mecanismos de qualidade da formação;
- Garantir que as práticas formativas implementadas na entidade estão em harmonia com os requisitos de certificação;
- Elaborar candidaturas a projetos de formação financiada para a própria entidade e para entidades clientes;
- Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI;
- Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
- Promover o espírito de equipa;
- Garantir o funcionamento do SGI;
- Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
- Promover a redução dos custos da não-qualidade;
- Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
- Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
- Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
- Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
- Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
- Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
- Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

## 2.2 Coordenador/a pedagógico/a

**Designação da Função:** Coordenador/a Pedagógico

Área Funcional:	Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação
Reporte Hierárquico:	Gestor de Projetos de Formação e Formação-Ação
Substituto em caso de ausência	Coordenador/a Pedagógico/a designado/a.

### Perfil da Função:

Habilitações Académicas (mínimas):	Bacharelato;
Experiência Profissional	Experiência de 3 anos em funções técnicas em gestão e organização de formação;

### Competências Específicas

Capacidade de liderança motivadora;  
 Capacidade de relacionamento interpessoal;  
 Capacidade de empatia e escuta ativa;  
 Capacidade de lidar com situações ambíguas;  
 Capacidade de resolução de problemas;  
 Capacidade de gerir prioridades;  
 Capacidade de gestão de conflitos;  
 Capacidade de trabalho em equipa;  
 Capacidade de gestão de equipas;  
 Capacidade de respeito pelos outros;

Outros Requisitos:	Detentor de CAP (preferencial) ou profissionalização no ensino; Conhecimentos de informática na ótica do utilizador; Formação mínima de 150 horas em gestão e organização de formação e área pedagógica (em alternativa à experiência profissional);
--------------------	---

### Autoridades e Responsabilidades da Função:

- Apoiar a gestão da formação e gestão pedagógica da mesma, assegurando a articulação com o gestor de formação;
- Realizar o acompanhamento pedagógico dos formandos e dos formadores na fase de execução da ação de formação;
- Preparar e assegurar a execução de uma ou várias ações de formação;
- Articular com a equipa de formadores, a fase de conceção dos programas;
- Resolver, entre outras, questões pedagógicas e organizativas das ações de formação;
- Planear, programar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades que integram cada ação de formação;
- Promover ações de avaliação do grau de satisfação dos formandos durante a formação;

- Realizar a análise e tomada de decisão de forma rápida e eficaz, relativamente às reclamações realizadas pelos formandos;
- Proceder à análise e decisão sobre as medidas disciplinares aplicáveis, em caso de infrações praticadas por formandos;
- Selecionar os currículos de formação mais adequados às reais necessidades do mercado, mediante colaboração e contributo dos formadores;
- Organizar as condições em que se realiza a formação, nomeadamente ao nível das instalações, equipamentos e materiais pedagógicos disponíveis;
- Proceder à seleção dos formandos das ações de acordo com a metodologia de recrutamento e seleção definida, quando aplicável;
- Realizar reuniões com formandos e formadores, sempre que tal se torne necessário;
- Assegurar a articulação interdisciplinar;
- Coordenar pedagogicamente as ações de formação e avaliá-las, de acordo com os critérios e instrumentos de avaliação criados para o efeito;
- Analisar os resultados dos questionários de avaliação da Satisfação dos diferentes intervenientes na formação, e emitir relatórios no mesmo âmbito;
- Disponibilizar informação sobre legislação pertinente a formandos e formadores;
- Dar conhecimento de eventuais atualizações aos colaboradores;
- Acompanhar o percurso formativo dos formandos, promovendo o sucesso educativo e, a transição para o mercado de trabalho ou para percursos subsequentes;
- Validar relatórios de avaliação das ações de formação, outros documentos e mapas elaborados pelos técnicos de formação;
- Atuar em conformidade com as normas da DGERT, a legislação em vigor e com as normas internas da empresa, promovendo a melhoria contínua do SGI da empresa.
- Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.
- Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
- Promover o espírito de equipa;
- Garantir o funcionamento do SGI;
- Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
- Promover a redução dos custos da não-qualidade;
- Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
- Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;

- Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
- Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
- Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
- Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
- Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

### **2.3 Técnico/a de formação**

**Designação da Função:** Técnico/a de Formação

Área Funcional:	Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação
Reporte Hierárquico:	Coordenador/a Pedagógico/a
Substituto em caso de ausência	Técnico/a de Formação
<b>Perfil da Função:</b>	
Habilitações Académicas (mínimas):	12.º Ano
Experiência Profissional	Experiência de 1 ano em funções técnicas em gestão e organização de formação;
<b>Competências Específicas</b>	
	Capacidade de trabalho em equipa; Capacidade de resistência à frustração Capacidade de comunicação interpessoal; Capacidade de empatia e escuta ativa; Capacidade de análise; Capacidade de relacionamento interpessoal; Espírito de equipa;
Outros Requisitos:	Detentor de CAP (preferencialmente) ou de profissionalização no ensino; Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;

#### **Autoridades e Responsabilidades:**

- Preparar e assegurar a execução de uma ou várias ações de formação;
- Planear, programar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades que integram cada ação de formação, sob a coordenação pedagógica;
- Organizar o Dossier Técnico-Pedagógico de acordo com a legislação e o regulamento interno da empresa;
- Aplicar instrumentos de avaliação do grau de satisfação e auscultação de sugestões dos formandos, durante as ações de formação;

- Organizar as ações de formação, informar os formadores sobre os objetivos globais e específicos, bem como todas as regras e regulamentos relativas à organização do Dossier Técnico-Pedagógico, disponibilizando os meios necessários ao desenvolvimento das ações;
- Acompanhar e apoiar a preparação das ações de formação conjuntamente com a Coordenação Pedagógica;
- Auditar os Dossiers Técnico-Pedagógicos, após a conclusão das ações;
- Introduzir informação relativa às ações de formação na plataforma SIGO (*Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa*) e emitir certificados de formação e declarações de desistência na mesma plataforma;
- Elaborar mapas de reporte de execução física dos projetos de formação para submissão aos organismos financiadores;
- Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.
- Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
- Cooperar com a equipa;
- Garantir o funcionamento do SGI;
- Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
- Promover a redução dos custos da não-qualidade;
- Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
- Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
- Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
- Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
- Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
- Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
- Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.).

## 2.2 Mediador/a de formação

**Designação da Função:** Mediador/a de Formação

Área Funcional:	Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação
Reporte Hierárquico:	Coordenador/a Pedagógico/a
Substituto em caso de ausência	Mediador/a de Formação

**Perfil da Função:**

Habilitações Académicas (mínimas):

Bacharelato;

Experiência Profissional

Experiência na área de Formação (preferencial);

**Competências Específicas:**

- Empatia e escuta ativa
- Liderança motivadora
- Tomada de decisão
- Capacidade em lidar com situações ambíguas
- Capacidade de gestão de prioridades
- Capacidade para aceitar a crítica;
- Respeito pelos outros;
- Relacionamento interpessoal e consenso
- Resolução de problemas
- Gestão de conflitos
- Trabalho em equipa
- Eficácia pessoal

Outros Requisitos:

Detentor de CAP (preferencialmente) ou de profissionalização no ensino;  
Conhecimentos da Legislação do seu sector;  
Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;;

**Autoridades e Responsabilidades:**

- Colaborar com o representante da entidade promotora na constituição dos grupos de formação, participando no processo de recrutamento e seleção dos formandos;
- Preparar e assegurar a execução da ação de formação;
- Planear, programar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades que integram cada ação de formação, sob a coordenação pedagógica;
- Garantir o acompanhamento e orientação pessoal, social e pedagógica dos formandos;
- Dinamizar a equipa técnico-pedagógica no âmbito do processo formativo, salvaguardando o cumprimento dos percursos individuais e do percurso do grupo de formação;
- Assegurar a articulação entre a equipa técnico-pedagógica e o grupo de formação, assim como entre estes e a entidade formadora.
- Orientar e desenvolver o diagnóstico dos formandos, em articulação com os formadores da equipa técnico-pedagógica,
- Organizar o Dossier Técnico-Pedagógico de acordo com a legislação e o regulamento interno da empresa;

- Aplicar instrumentos de avaliação do grau de satisfação e auscultação de sugestões dos formandos, durante a ação de formação;
- Organizar as ações de formação, informar os formadores sobre os objetivos globais e específicos, bem como todas as regras e regulamentos relativas à organização do Dossier Técnico-Pedagógico, disponibilizando os meios necessários ao desenvolvimento das ações;
- Auditar os Dossiers Técnico-Pedagógicos, após a conclusão das ações;
- Introduzir informação relativa à ação de formação na plataforma SIGO (*Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa*) e emitir certificados de formação e declarações de desistência na mesma plataforma;
- Elaborar mapas de reporte de execução física dos projetos de formação para submissão aos organismos financiadores;
- Ministrando formação de PRA (Portefólio Reflexivo de Aprendizagem) e AA (Aprender com Autonomia);
- Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.
- Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
- Cooperar com a equipa;
- Garantir o funcionamento do SGI;
- Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
- Promover a redução dos custos da não-qualidade;
- Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
- Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
- Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
- Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
- Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
- Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
- Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

### 2.3 Técnico/a administrativo/a de formação e atendimento

**Designação da Função:** Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento

Área Funcional:	Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação
Reporte Hierárquico:	Coordenador/a Pedagógico/a
Substituto em caso de ausência	Técnico/a de Formação;
<b>Perfil da Função:</b>	
Habilitações Académicas (mínimas):	12.º Ano de escolaridade;
Experiência Profissional	Experiência na área de apoio à área da formação (preferencial)
<b>Competências Específicas:</b>	
	Capacidade de relacionamento interpessoal e consenso; Capacidade de comunicação interpessoal; Fluência Linguística; Capacidade de tomada de decisão; Capacidade de empatia e escuta ativa; Capacidade em lidar com situações ambíguas; Capacidade de organização; Capacidade para aceitar a crítica; Capacidade de resolução de problemas; Capacidade de gestão de conflitos; Capacidade de trabalho em equipa;
Outros Requisitos:	Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;

#### **Autoridades e Responsabilidades:**

- Participar em reuniões técnicas e na análise, reflexão e validação das técnicas e métodos de formação;
- Planear, organizar, executar e controlar tarefas relacionadas com o expediente geral da formação;
- Atender, pessoalmente ou por telefone, os clientes, colaboradores e demais público relativo à área da formação, prestando esclarecimentos e/ou fazendo o respetivo encaminhamento;
- Preencher e conferir documentação de apoio à área da Formação;
- Inserir informação respeitante à área da Formação, no SIGO, sob a orientação da Coordenação Pedagógica;
- Gerir o economato relativo à formação, elaborando mapas diversos, demonstrativos de preços de custos e da posição dos stocks;
- Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.

- Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
- Cooperar com a equipa;
- Garantir o funcionamento do SGI;
- Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
- Promover a redução dos custos da não-qualidade;
- Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
- Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
- Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
- Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
- Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
- Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
- Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

O Manual de Funções do Departamento de Formação, reeditado, foi submetido à validação por parte da Diretora Executiva e dos Coordenadores de Departamento. Antes da entrega do referido documento para validação, procedeu o GP a uma reunião com ambos os grupos (Diretora Executiva e Coordenadores de Departamento), onde se realizou um enquadramento sobre os resultados obtidos, no âmbito da aplicação dos questionários.

Importa aqui salientar que o Manual de competências-chave para as funções/cargos do Departamento de Formação da entidade passa a integrar as competências anteriormente definidas no Manual de funções da Servirege e as competências identificadas por via da aplicação do questionário aos colaboradores da organização. No documento, acima apresentado, podemos verificar as competências específicas, identificadas por via da aplicação dos questionários e os outros requisitos, competências, já anteriormente identificadas pela entidade.

### **5.3.3. FASE 3: Avaliação das Competências**

A entidade em análise conta com 6 anos de existência, período durante o qual os seus colaboradores adquiriram um conjunto de competências que motivaram determinadas ações no exercício das suas funções. Importa, por isso, diagnosticar o ponto de partida e o *gap* entre

as competências detidas e as que serão requeridas de acordo com o novo modelo (Ceitil & Custódio, 2007).

A lacuna diz respeito à “discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas de que a organização dispõe”. (Brandão & Guimarães, 2001: p.11). É a diferença entre as competências necessárias e as competências existentes na organização. É da dimensão deste intervalo que resultará o plano de formação a ministrar aos colaboradores do Departamento de Formação.

A avaliação do *gap* foi feita através de:

- entrevistas individuais, e
- questionários estruturados individuais;

As entrevistas realizadas tiveram um caráter informal, mais de avaliação/discussão das práticas decorrentes da atividade profissional de cada colaborador, sob a visão dos responsáveis de cada departamento. Foram realizadas com os Coordenadores Pedagógicos e Gestores de Projeto, pessoas-chave da organização dos departamentos, de modo a obtermos a percepção de cada um sobre as necessidades de competências na entidade.

Aqui, procurou o GP, essencialmente, avaliar e observar, junto de cada responsável, que competências, das anteriormente identificadas, existiam já na entidade, qual a capacidade de aplicabilidade das mesmas por parte de cada colaborador, e qual a necessidade de desenvolvimento das mesmas.

Assim, fizeram parte do guião de entrevista utilizado para a identificação da discrepância entre as competências necessárias e as existentes atualmente na organização, questões como: (ver anexo\_11)

- Na gestão diária do departamento, com os técnicos de formação e demais colaboradores, quais as principais competências a aplicar?

- Que competências aplicam, diariamente, os técnicos de formação, na sua atividade profissional?

- Para o exercício das suas funções, como técnicos e coordenadores, que competências são fundamentais?

- Tendo em conta as competências necessárias ao exercício das suas funções, por parte do técnico ou do coordenador, sente necessidade de desenvolver alguma em competência em particular?

- Das competências anteriormente apresentadas, quais são as mais evidenciadas pelos técnicos de formação dos demais colaboradores?

- Das competências anteriormente apresentadas, quais são as menos evidenciadas pelos técnicos de formação dos demais colaboradores?

Os questionários procuraram dar um registo mais formal e quantitativo, sobre a aplicação e a necessidade de desenvolvimento ou aquisição de determinadas competências (ver anexo\_12).

Na análise dos resultados obtidos com base nos questionários, pretendeu, o GP, observar as lacunas entre as competências requeridas e as já desenvolvidas por função/ cargo de modo a que na fase posterior da aplicação do modelo de gestão por competências seja possível a definição de planos individuais de formação específicos para cada cargo ou função do Departamento de Formação.

Deste modo, irá de seguida apresentar o GP, a análise, por competência por indicador, para cada uma das funções avaliadas, a saber:

- Gestor/a de Projetos de Formação;
- Coordenador/a Pedagógico/a;
- Técnico/a de Formação;
- Mediador/a de formação
- Técnico/a Administrativo/a de formação e atendimento

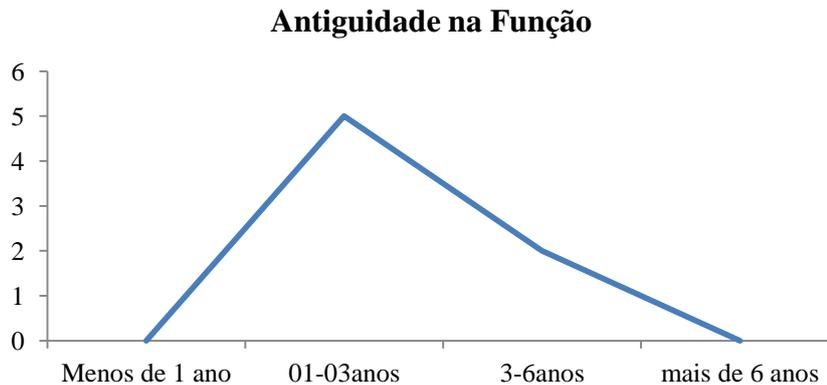
#### **5.3.3.1 – Avaliação do GAP - Técnico/a e Mediador/a de Formação**

No processo de avaliação do GAP, considerou oportuno o GP, fundir a função de Técnico/a de Formação e Mediador/a de formação, visto as suas responsabilidades e padrões de atuação serem em tudo semelhantes. Também ao nível das competências se verifica a compatibilidade em ambas as funções. Outra das razões que levou o GP a proceder à avaliação conjunta, parte do fato de ter constatado que os indivíduos que possuem a função de Técnico/a de Formação, acumulam igualmente, a função de Mediador/a de Formação, isto é, em simultâneo desenvolvem as duas atividades. Aquando o momento de planeamento da atividade de avaliação do GAP com a Diretora Executiva, e numa breve reflexão sobre estes elementos, sugeriu a mesma a possibilidade de agregar as funções. Medida que foi entendida como válida pelo GP. Sobre este tema importa ainda esclarecer, que a entidade, na qualidade de entidade formadora, encontra-se a desenvolver várias tipologias de formação, em momentos específicos, e na impossibilidade de recrutar mais elementos, verifica-se, como medida interna, acumulação de uma ou mais funções, pelos colaboradores, de acordo com a duração e o volume de trabalho definido para cada projeto.

Na avaliação da discrepância entre as competências identificadas e as já existentes para a função de Técnico/a e Mediador/a de Formação, achou relevante, o GP, apresentar a antiguidade na função.

Dos colaboradores que se encontram a trabalhar nas funções acima descritas, na entidade em análise, conclui este, que a maioria, possuiu um a três anos de experiência na função, o que poderá traduzir maturidade no exercício das funções e, conseqüentemente, o conjunto de competências necessárias, demonstradas. Analise-se o gráfico que se segue:

**Gráfico 8 - Antiguidade na Função dos Técnicos/as e Mediadores/as de Formação**



No que diz respeito à competência “Liderança Motivadora”, verificou o GP na avaliação realizada, que os/as técnicos/as demonstram possuir já algum grau de aplicabilidade, desta competência, no contexto das suas funções. Nos vários indicadores apresentados, sobressai a seleção do item “Com muita frequência”, pelos técnicos/as e mediadores/as, no momento de avaliação desta competência. Apenas indicadores como “Define planos de formação ajustados às necessidades e expectativas dos vários elementos que constitui a equipa”, apresentam um grau de aplicabilidade menor.

Quanto à “Capacidade de Análise”, verificou o GP algumas lacunas quanto à sua aplicabilidade. A acentuada seleção do item “De vez em quando” reflete alguma dificuldade na aplicabilidade desta competência no exercício da função. Indicadores como objetividade e imparcialidade e análise criteriosa, apresentam-se como os indicadores com maior dificuldade no âmbito da adequada aplicação desta competência.

A “Tomada de Decisão” apresenta-se aqui, também, com algumas lacunas quanto à sua aplicabilidade e desenvolvimento. Os indicadores “Pondera as alternativas de resolução dos problemas e as suas potenciais implicações para o serviço e escolhe de forma fundamentada as opções adequadas” e “Toma medidas ou faz opções em tempo útil, tendo presente as prioridades do serviço e a urgência das situações;”, assumem-se com uma capacidade de aplicação inferior ao esperado para o desempenho da função com êxito.

A competência “Espírito de Equipa”, apresenta uma avaliação equilibrada e estável, sendo apenas importante referir que entre os indicadores comportamentais desta competência,

verificam-se algumas lacunas quanto à “disponibilização de propostas de ações de formação e organização dos elementos da equipa quanto ao número de clientes”.

No âmbito da avaliação da competência “Capacidade de lidar com situações ambíguas”, constatou o GP algumas fragilidades ao nível da capacidade de tomada de decisão, da capacidade de implementar novas orientações e indicações, do ruído na comunicação, da capacidade de escolha e da imparcialidade. Dado que são os itens com menor expressão na avaliação da aplicabilidade desta competência, serão indicadores da necessidade de utilização de mecanismos de desenvolvimento da mesma, nos técnicos/as que desempenham esta função.

Na avaliação da “Escuta Ativa”, verificou o GP uma familiaridade por parte dos colaboradores face a esta competência. Prova de tal, é a seleção dos itens “Com muita frequência” e “Sempre”, para os indicadores comportamentais desta competência.

Ao nível da “Comunicação Interpessoal”, verificou o GP que os colaboradores detinham conhecimento e demonstraram capacidade de aplicação desta competência no âmbito da sua atividade profissional. O exercício da mesma, dentro das funções destes colaboradores, era já significativa estando os mesmos, consciencializados para a sua importância. O item que apenas carece de referência será a “Capacidade de agir como um líder informal”, que de acordo com alguns colaboradores, não ocorre com a frequência, por vezes necessária.

Capacidade para “Aceitar a Crítica”, foi maioritariamente selecionada como aplicada “Com muita frequência”. Contudo, importa salientar que o item “Sempre” não obteve nenhum *score*, o que poderá ser uma observação para a verificação de algum grau de dificuldade da sua aplicação na totalidade. Facto é que “Aceitar as críticas e contrariedades” demonstrou ser um indicador com maior grau de dificuldade no exercício da função.

Na avaliação da competência “Trabalho em Equipa”, sobressai da análise, realizada pelo GP, a escolha maioritária de “Com muita frequência” e “Sempre” para todos os indicadores comportamentais. Com alguma evidência surgem os itens “Cria sinergias de grupo com objetivo de melhorar a qualidade de trabalho” e “Estimula a participação dos membros do grupo, respeitando os talentos individuais”, no item “De vez em quando”, o que poderá ser indicativo de algumas lacunas no âmbito da correta aplicação desta competência no exercício das funções por parte dos colaboradores.

Quanto à “Capacidade de Gerir Prioridades”, verificou o GP grande expressividade da mesma no exercício das funções por parte dos colaboradores, sendo a lacuna identificada ao nível da “apresentação semanal do mapa de atividades realizadas para todos os elementos percecionarem o desenvolvimento dos trabalhos”. Dado que a mesma se encontra diretamente

interligada com a estratégia de negócio e, conseqüentemente, da empresa, será viável proceder ao desenvolvimento da mesma.

Comparativamente à competência anteriormente referenciada, também a competência “Relacionamento Interpessoal e Consenso”, demonstra já ser unânime quanto à sua aplicação no exercício da função e ou cargo. A dificuldade na sua aplicação está na capacidade de aplicar mecanismos de resolução de conflitos inter e intra- grupais. Em linha com esta análise enquadra-se a competência “Respeito pelos Outros” que, de acordo com a informação obtida, apresenta, também, algumas dificuldades quanto à correta gestão de conflitos. Também a “Resolução de problemas” apresenta itens como “Antecipa as posições e reações dos outros e age em conformidade” e “Mantém a calma em situações de *stress*”, como os de menor aplicabilidade no exercício da atividade dos colaboradores.

“Resistência à frustração” apresenta um défice, em maior grau, quanto à sua aplicabilidade no exercício da função ou cargo. Os indicadores “Consegue superar sem desistir, das dificuldades encontradas”, “Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e o discernimento profissional” e “Assume as suas emoções em situações de grande tensão”, são os indicadores que contribuem para a dificuldade de aplicação desta competência.

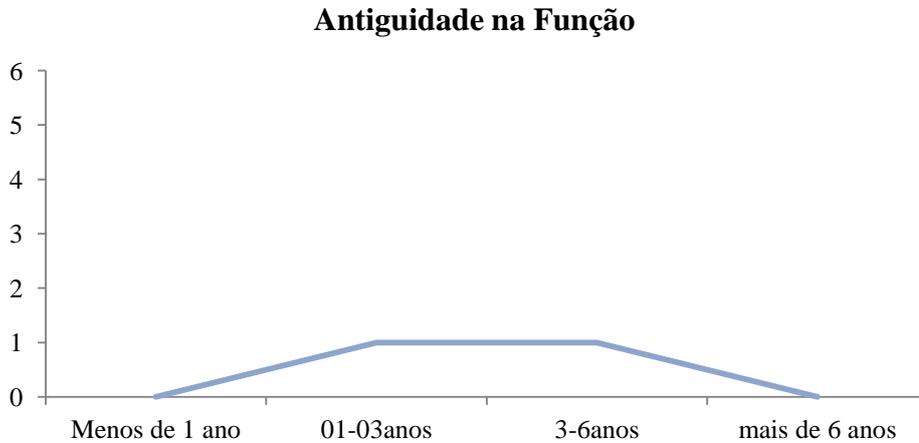
Por último, e com grandes lacunas quanto à sua aplicação no exercício da função ou cargo de Técnico/a e Mediador/a de Formação, está a “Eficácia Pessoal”. Na avaliação efetuada a esta competência, registam-se *scores* elevados no item “De vez em quando”, o que indica que não se verifica a sua correta e adequada utilização. Indicadores como “Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza”, “Verifica, antecipadamente as condições necessárias à realização das tarefas”, “Segue as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho” e “Cumpre com as normas de qualidade interna”, são os indicadores que denotam um menor grau de aplicabilidade.

O registo da informação e o tratamento estatístico da avaliação da discrepância entre as competências identificadas e as já existentes para a função e/ou cargo de Técnico/a e Mediador/a de Formação podem ser alvo de uma análise mais criteriosa, no ficheiro que se encontra em anexo (ver anexo\_13).

### **5.3.3.2 – Avaliação do GAP – Coordenador/a Pedagógico/a**

Na avaliação da antiguidade na função dos coordenadores pedagógicos da entidade identificam-se níveis de experiência nos intervalos entre um a três anos e três a seis anos, como se pode constatar no gráfico que se segue:

**Gráfico 9 - Antiguidade na Função - Coordenador/a Pedagógico/a**



Os anos de experiência identificados permitiram-nos constatar que existe já um grau de maturidade e de estabilidade no exercício das funções por parte destes colaboradores que contribui para que, das competências anteriormente identificadas, parte delas já se verifiquem. Contudo, irá, de seguida, o GP proceder à transcrição da análise efetuada, quanto à avaliação da discrepância das competências.

Na avaliação da “Liderança Motivadora” constatou o GP que, na maioria das vezes, a mesma é já aplicada no exercício das funções dos Coordenadores Pedagógicos da entidade em análise. Contudo, verifica-se também na avaliação efetuada que a aplicação desta competência ocorre com “muita frequência” mas não “sempre”. “A delegação de responsabilidades e o desenvolvimento de planos de formação” não foram unânimes na seleção por parte dos coordenadores o que indica que a mesma competência não terá o mesmo nível de aplicabilidade entre os vários coordenadores. Na análise à competência “Escuta Ativa” verifica-se um défice em alguns indicadores. “O reconhecimento das diferenças dos elementos da equipa e reforço ao respeito mútuo”, e “A colaboração no entendimento comum dos objetivos e atividades profissionais a implementar”, foram identificadas como “nunca” aplicadas e “a adequação do comportamento verbal e não – verbal e reforço da importância do trabalho em equipa” foram selecionados como aplicáveis “De vez em quando”. Todos os outros indicadores que compõem esta competência estão no nível de aplicabilidade “Sempre ou com muita frequência” o que referencia algum nível de aplicabilidade por parte dos coordenadores. A “Capacidade de lidar com situações ambíguas” foi identificada pelos coordenadores como uma competência já verificada. A competência “Resolução de problemas” apresenta os itens menos verificados, sobretudo ao nível dos mecanismos de

“resolução de problemas”, como a antecipação do comportamento do interlocutor, a “minimização do conflito” e a “aplicação de ideias ou conceitos na resolução de problemas”.

No que respeita à “Gestão de prioridades” verificou o GP défices ao nível de “reuniões com a equipa de trabalho” para definição de prioridades em conjunto, e apresentação semanal do mapa de atividades a realizar por todos os elementos. “Gestão de conflitos” e “Respeito pelos outros”, demonstraram, na avaliação realizada, ser competências já adquiridas e desenvolvidas. O item “Trabalho de equipa” apenas apresenta algumas lacunas ao nível do desenvolvimento de sinergias de grupo e participação dos membros de grupo com respeito ao nível dos talentos individuais.

Também ao nível da competência “Gestão de Equipas” surge a capacidade de comunicação e motivação da equipa e a capacidade de delegar, como os indicadores com maior dificuldade para a aplicação no seu global desta competência. Os resultados podem ser analisados em pormenor no anexo\_14.

### **5.3.3.3 – Avaliação do GAP - Gestor/a de Projeto**

Da avaliação do GAP realizada aos gestores de projeto, identificou o GP a utilização no seu pleno da competência “Capacidade de análise”. Por outro lado, verificou igualmente que as competências “Tomada de decisão, espírito de equipa e liderança motivadora” apresentam algumas dificuldades na sua aplicação. Nomeadamente ao nível, do desenvolvimento de planos de formação ajustados aos elementos do grupo e ao nível da tomada de decisão (ver anexo\_15).

### **5.3.3.4 - Avaliação do GAP – Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento**

No exercício desta função, os colaboradores demonstraram possuir já a competência da empatia e da escuta ativa. Contudo, apurou o GP que as restantes competências analisadas, apesar de possuírem algum grau de aplicabilidade, apresentam ainda alguns défices no seu desenvolvimento. Ao nível da “Tomada de decisão”, falta o desenvolvimento da atitude autoconfiante, ao nível das decisões difíceis.

Quanto à capacidade de Lidar com situações ambíguas, identificaram os colabores dificuldades de tomada de decisão em situações de incerteza, na aplicação ou desenvolvimento de novas orientações e indicações e de lidar com o ruído na comunicação.

No que às competências “Resolução de Problemas e Gestão de Conflitos” diz respeito, analisou o GP, que falta desenvolver em específico, junto destes colaboradores, estratégias e mecanismos de gestão e resolução de conflitos.

Dentro das competências “trabalho de equipa e comunicação interpessoal”, é sobretudo, e de acordo com a análise efetuada, o desenvolvimento de sinergias de grupo, no respeito pelos talentos individuais dos elementos, na adequação de discursos e na utilização adequada da liderança onde surgem as maiores lacunas. Nesta mesma linha de observação aparecem as competências “Aceitar a Crítica” e “Relacionamento interpessoal e consenso”, com lacunas quando à adequação comportamental face ao interlocutor e, por sua vez, relacionamento inter e intergrupar e capacidade de aceitação das críticas e contrariedades.

O registo da informação e o tratamento estatístico da avaliação da discrepância entre as competências identificadas e as já existentes, para as diversas funções e ou cargos, podem ser alvo de uma análise mais criteriosa, no ficheiro que se encontra em anexo (ver anexo\_16).

#### **5.3.4. FASE 4 e 5: Descrição dos planos de ação e desenvolvimento de competências e Avaliação do desenvolvimento de competências**

Após a identificação dos *gap`s* existentes entre as competências requeridas, de acordo com o manual de competências-chave, e as competências identificadas, procedeu o GP à análise e verificação das suas causas, com vista à sua retificação.

Em particular, na sequência da análise à avaliação efetuada e à descrição das lacunas apresentadas no ponto anterior, concluiu o GP que as causas identificadas para os *GAP`s*, resultam de fatores pessoais e de suporte. Efetivamente, foi-nos possível observar que parte dos *GAP`s* identificados resultam de fatores de suporte, nomeadamente, o desenvolvimento de ações de formação, estrutura hierárquica, políticas e tipos de comunicação na empresa e o nível de amizade e entajuda por parte de todos os colaboradores.

Contudo, uma outra justificação para os *GAP`s* indicados reporta-se a fatores de índole pessoais. As competências, apesar de apresentarem algumas lacunas quanto ao seu desenvolvimento no decorrer do exercício das funções, apresentam alguns indicadores já desenvolvidos. Assim conclui o GP que, para o seu desenvolvimento global, e de acordo com o indicado no ponto anterior, existem fatores como a experiência pessoal, a motivação, os valores pessoais e o próprio interesse pelas diversas áreas dentro do departamento, que moldam o comportamento e as atitudes comportamentais, que diretamente interferem e dificultam a discrepância entre as competências desejadas e as identificadas.

Posto isto, e para minimizar as lacunas identificadas, principalmente ao nível dos fatores pessoais, apresentou o GP, ao Diretor/a Executivo/a da entidade em análise, as seguintes ações de formação:

- Comunicação interpessoal e institucional – (5h)
- Liderança e gestão de equipas – (5h)
- Planificação e organização do trabalho (12h)
- Relacionamento interpessoal e negociação (5h)
- Gestão e resolução de conflitos (8h)

As ações seleccionadas visaram colmatar os GAP's identificados no ponto anterior. As mesmas, depois de aprovadas pela Direção foram aplicadas de acordo com o que a seguir se apresenta:

**Tabela 22 - Cronograma das ações de formação e desenvolvimento**

Out-12			Horário
Segunda	1	Comunicação interpessoal e institucional (5h)	14h00-19h00
Terça	2		
Quarta	3	Liderança e gestão de equipas (5h)	14h00-19h00
Quinta	4		
Sexta	5		
Sábado	6		
Domingo	7		
Segunda	8	Planificação e organização do trabalho (5h)	14h00-19h00
Terça	9		
Quarta	10	Planificação e organização do trabalho (5h)	14h00-19h00
Quinta	11		
Sexta	12	Planificação e organização do trabalho (2h)	18h00-20h00
Sábado	13		
Domingo	14		
Segunda	15	Relacionamento interpessoal e negociação (5h)	14h00-19h00
Terça	16		
Quarta	17	Gestão e resolução de conflitos (4h)	14h00-18h00
Quinta	18		
Sexta	19	Gestão e resolução de conflitos (4h)	14h00-18h00
Sábado	20		
Domingo	21		

Após a apresentação do plano de formação e validação por parte da Direção Executiva, traçou o GP um plano de avaliação da sua eficácia de modo a obter, de concreto, o nível de atualização da competência (NAC) exigido para a função.

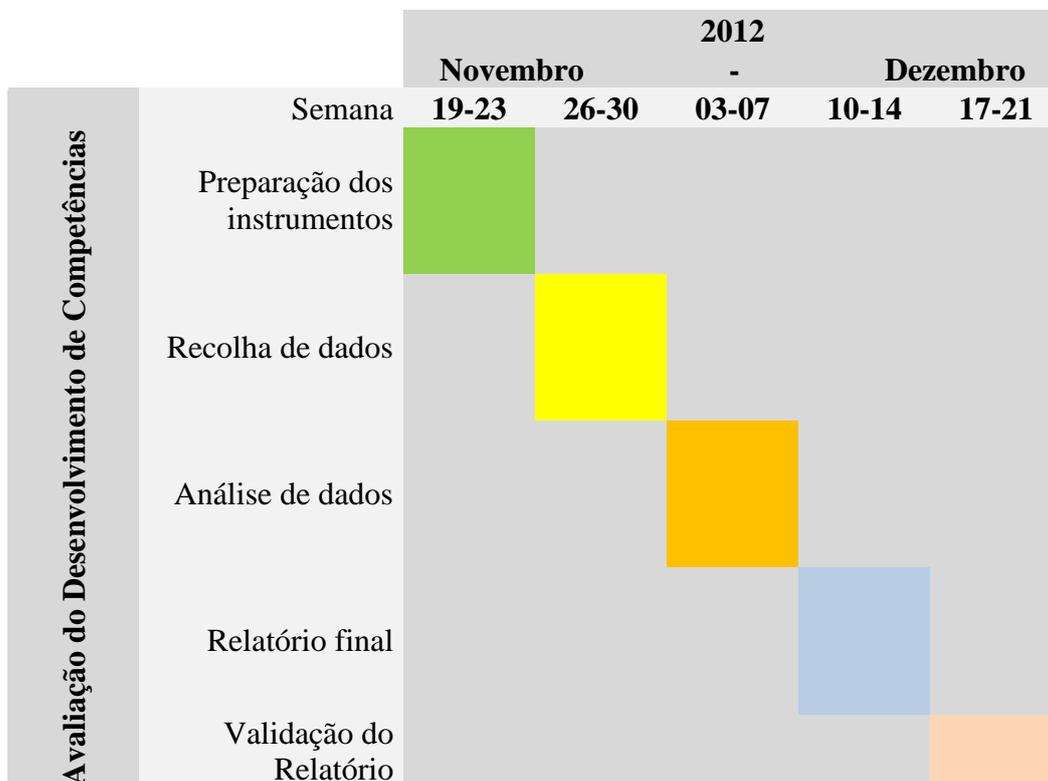
#### 5.4.3.5 Nível de Atualização da Competência – Cronograma Avaliação

Depois de apresentado o plano de desenvolvimento de competências aos colaboradores do Departamento de Formação, e de iniciar a sua aplicação, iniciou também o GP a preparação dos instrumentos para o processo de monitorização.

O processo de monitorização é o momento em que o GP vai verificar se a aplicação das competências está a ser adequada e se é ou não, exequível.

Para o efeito o GP utilizou o manual de competências-chave, criado numa fase anterior, para proceder à comparação entre o perfil individual de competências requerido e o perfil individual de competências atual para o desenvolvimento de cada função do departamento de formação. Para se realizar esse processo de comparação a opção recairá na utilização dos resultados obtidos através do processo de avaliação do desempenho. Esta etapa foi aplicada de acordo com o cronograma que se segue:

Tabela 23- Cronograma de avaliação do nível de atualização de competências





## 6. Avaliação de desempenho

### 6.1. Definição

Porque será a avaliação de desempenho uma temática tão atual e tão desenvolvida nas últimas décadas? Será uma questão que iremos tentar compreender ao longo da breve revisão da literatura sobre as questões envoltas em redor desta temática.

Nas organizações a preocupação com a avaliação de desempenho resulta da necessidade de quererem saber até que ponto a sua organização está a ter um bom desempenho, uma vez que isso os vai ajudar a decidir quais as estratégias que devem seguir. Daí, e nas palavras de Andy Neely (2002, pp. 14), “não se pode gerir o que não se pode avaliar”.

Implicitamente sobressai, nesta linha de pensamento, a função inicial da avaliação de desempenho, como a de avaliação. Contudo, a busca pela compreensão sobre o posicionamento da organização e a capacidade de melhoramento das suas atividades, leva-nos a olhar para a avaliação de desempenho como um processo muito mais complexo e extenso. Os dados resultantes desse processo permite, a uma dada organização, questionar pressupostos, sobre os quais assentam tanto a estratégia de uma organização como as suas políticas, ao mesmo tempo que permite que as pessoas analisem se o seu modelo de funcionamento dentro de uma dada organização é válido.

O processo de avaliação de desempenho foi sempre um instrumento presente no decurso evolutivo da humanidade. O ser humano está em constante avaliação pelos membros da sociedade em que se insere. Esta, literalmente, consiste no processo de quantificar a ação passada, sendo que o processo de quantificação e a ação passada determina o desempenho atual e futuro.

Nas organizações, a avaliação é um processo em evolução e de grande importância para a vida dos funcionários e para a estratégia das organizações. A crescente utilização do procedimento de avaliação pelas empresas mostra que, sem um instrumento de avaliação adequado, não se verifica uma gestão, integrada e eficaz, dos recursos humanos.

O conceito de avaliação tem como principal objetivo analisar o desenvolvimento dos colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional. É um instrumento que visa medir a competência do funcionário no exercício do cargo, durante um período de tempo. Segundo *Idalberto Chiavenato* (2004, p.223), “ A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e no seu

potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, excelência, as qualidades de alguma pessoa.” “A par da missão, visão e valores, as empresas devem ter princípios orientadores, processos e formas de trabalhar que inspirem comportamentos que ajudem os seus colaboradores a crescer enquanto pessoas ao mesmo tempo que estes ajudam também a Empresa a crescer” (Fernanda Tomás, 2010, p.407)

Avaliação é, pois, um processo que permite a recolha de dados e informações sobre a *performance* dos funcionários de uma dada organização, permitindo a essa organização direcionar as suas ações e políticas no sentido de melhorar a sua *performance*, adequando programas de formação com vista à melhoria do desempenho dos funcionários. Como indica *Peter Drucker* “O que não é medido não é gerido” (...) “A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta na gestão de pessoas. No entanto, é preciso que o processo seja conduzido de maneira correta e ética.” (...)“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas” (<http://www.corporate.jpleconomistas.com>, 2008).

Avaliar o modo como os colaboradores desempenham as suas atividades, é identificar as suas potencialidades.

Com a avaliação de desempenho, verifica-se uma maior valorização do ser humano. Essa tendência demonstra a consciencialização das organizações relativa a aspetos motivacionais, psicológicos e comportamentais dos indivíduos, como estando relacionados com a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, ao nível da *performance* alcançada pelos colaboradores. O homem, neste processo, adquire uma visão mais humanista, na medida em que é visto como um ser que possui necessidades, desejos e sentimentos que precisam ser considerados e analisados, uma vez que influenciam o seu comportamento e o desempenho da organização.

De acordo com Eleu Magno Baccon, diretor de Operações de Recursos Humanos da Brasil Telecom, “o que faz as pessoas bem-sucedidas é uma dose de determinação, uma pitada de inconformismo, uma porção de personalidade e de relacionamento interpessoal e muito trabalho” (<http://www.corporate.jpleconomistas.com>, 2008)..

Hoje as organizações compreendem o papel que o processo de gestão integrada dos recursos humanos tem no desenvolvimento da organização e procuram cada vez mais adotar estratégias de investimento no ambiente de trabalho e no indivíduo, gratificando-o pelo seu desempenho.

Depreende-se assim que para as organizações, torna-se vital esta aliança pois, somente assim, as organizações poderão adequar e delinear a estratégia de negócio e manter a sua competitividade no mercado.

Todavia, a avaliação de desempenho, implica diagnosticar competências, necessárias a cada cargo ou função. Após esse processo, é que se torna viável comparar os colaboradores, e suprimir as lacunas identificadas. Dizer que a avaliação de desempenho é algo que todos nós fazemos, não é correto, pois avaliar a performance é muito mais do que um simples sistema de avaliação e desenvolvimento de um indivíduo; é uma ferramenta crucial na estratégia da empresa. A forma como determinamos os objetivos, individuais e globais, como valorizamos as competências mais adequadas e como recompensamos as atitudes corretas, é a pedra basilar para se atingir os objetivos estratégicos da organização.

Ao identificar objetivos, toda a organização tem de se reformular e estruturar as atividades individuais e coletivas para o alcance desse objetivo. Toda a organização é envolvida. É esta a realidade que tem de refletir na avaliação de desempenho.

Todas as competências individuais requeridas são aferidas de acordo com o objetivo final. Fernanda Tomás (2010, p.407) afirma que o “desempenho é assim apresentado como o concretizar os objetivos estabelecidos com a atitude e o comportamento adequado aos Valores de Empresa (quer por parte dos colaboradores em geral quer por parte dos líderes que deverão, em toda e qualquer circunstância, liderar através do exemplo e atuar de acordo com o modelo de liderança preconizado em cada organização”.

Segundo Armstrong (1989) a abordagem da avaliação pelo desempenho tem por base o processo de guiar, avaliar, desenvolver, motivar e renumerar as pessoas, para que estas melhorem os seus resultados e os da organização (Moura, 2000).

Todavia Chiavenato (1991) considera que a avaliação de desempenho não é um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos.

A avaliação de desempenho pode ser vista como uma ferramenta, capaz de fomentar a motivação, o envolvimento, a satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, a produtividade. É um processo que permite medir o contributo individual e da equipa para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa e ainda, gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial dos empregados e diagnosticar as necessidades de formação.

Segundo Chiavenato (2001) a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Apesar de ser uma responsabilidade das chefias de topo, em algumas empresas, a avaliação de desempenho pode ser um encargo do superior direto, do próprio empregado, ou ainda de uma comissão de avaliação, dependendo dos objetivos da avaliação do desempenho.

Contudo, Caetano (2002), Censo e Robbins (1996) consideram que um dos grandes problemas que se tem levantado a este tipo de avaliação de desempenho diz respeito à

definição dos objetivos, pois estes devem ser alcançáveis, verificáveis e mensuráveis, o que faz com que as pessoas tenham muita dificuldade em defini-los. Outro problema prende-se com a própria avaliação dos objetivos uma vez que, muitas empresas, não possuem sistemas de informação que permitam fornecer informação adequada sobre o desempenho do avaliado, e que possam ter influenciado o seu desempenho.

Assim, torna-se claro que são muitas as dificuldades reais sentidas nas organizações para encontrarem sistemas de avaliação de desempenho justos e claros para os colaboradores, de modo a converterem-se em instrumentos que fomentem a motivação, produtividade, qualidade de trabalho de equipa, inovação, nomeadamente, a competitividade.

## 6.2. Modelos de avaliação

A avaliação de desempenho segundo Chiavenato (1981) é um processo que pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com carácter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho e, posteriormente, na comunicação dos resultados.

Compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando a avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com as políticas de promoção.

De entre os métodos passíveis de serem utilizados como instrumentos de avaliação de desempenho, importa salientar:

1. Método da escala gráfica;
2. Método da escolha forçada;
3. Método de pesquisa de campo;
4. Método dos incidentes críticos;
5. Método listas de verificação;
6. Método de autoavaliação;
7. Método de avaliação por objetivos;
8. Método de avaliação a 360°;
9. Método avaliação de competências.

O **método da escala** gráfica constitui-se como um método de avaliação de desempenho mais utilizado, dado ser o mais divulgado e simples no seu processo de aplicação. Porém a facilidade de perda da objetividade, exige, na aplicação deste método,

muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências.

Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e classificados. Utiliza um formulário de dupla entrada no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical, representam os graus de avaliação do desempenho. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada colaborador as qualidades que se pretende avaliar. Constituem critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos colaboradores.

Assim, o primeiro passo é a definição dos fatores de avaliação de desempenho que irão ser utilizados como os instrumentos de aferição e comparação do desempenho entre os funcionários. Esses fatores de avaliação constituem comportamentos e atitudes selecionadas e valorizadas pela organização.

Cada fator é definido como uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor for a descrição, maior é a precisão do fator. (Ver exemplo no anexo\_17).

O **método da escolha forçada** consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspetos do comportamento. Cada bloco é composto por duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher, obrigatoriamente, apenas uma, das duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. As frases podem variar, porém, basicamente, existem duas formas de composição:

- Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo; O avaliador ao avaliar o colaborador, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do colaborador;

- Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O avaliador, ao avaliar o colaborador, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do colaborador. (Ver exemplo no anexo\_18).

O **método de pesquisa de campo** é um dos métodos mais completos de avaliação de desempenho. Baseia-se no princípio da percepção de dois avaliadores (superior e um especialista em avaliação do *staff*). Requer entrevistas entre o especialista com os superiores para, e em conjunto, avaliarem o desempenho dos respetivos funcionários.

A partir da entrevista, cada supervisor, de cada departamento, e o especialista, vão preenchendo um formulário para cada colaborador avaliado.

O método de pesquisa de campo desenvolve-se, assim, em quatro etapas:

- Entrevista de avaliação inicial;

- Entrevista de análise complementar;
- Planeamento das providências;
- Acompanhamento dos resultados. (Ver exemplo no anexo\_19).

O **método dos incidentes críticos** baseia-se no comportamento humano, principalmente na existência de características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Caracteriza-se por ser uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e regista os fatos excecionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho do colaborador. Exige, assim, rigor na anotação dos incidentes, pois requer anotações permanentes. (Ver exemplo no anexo\_20).

O **método de listas de verificação** é um método tradicional, baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados (*Ckeck-list*) a respeito de cada colaborador. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa.

Relativamente ao **método da autoavaliação**, este, é um método que tem como figura central o próprio colaborador. É a este que é solicitado a análise às suas próprias características de desempenho.

A **avaliação por objetivos** é um método que se baseia na verificação periódica entre resultados fixados (esperados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. Os resultados obtidos com esta verificação permitem a identificação de pontos fortes e fracos de cada colaborador, bem como identificar as medidas necessárias a adquirir para o próximo período.

Neste método o gestor da entidade e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem-se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador deve estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado ou não, perante os resultados obtidos e propor também ele as devidas correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar limitado aos objetivos acordados.

A **avaliação 360°** presupõe a auto-avaliação dos colaboradores em relação a um conjunto de competências e, simultaneamente, a avaliação, segundo as mesmas competências, pelos outros colegas e superiores. Permite ajudar o colaborador alvo da avaliação, a identificar as competências que já detém e as que necessitam de ser desenvolvidas. Este feedback é dado quer ao individuo alvo de avaliação, quer aos seus superiores e restantes colaboradores, o que

contribui para a elaboração de Planos de Ação de Desenvolvimento personalizados e estruturados às necessidades identificadas por todos os colaboradores.

Este modelo de avaliação utiliza todos os elementos envolvidos na entidade como fonte de avaliação, sejam eles internos ou externos (por exemplo clientes externos ou fornecedores). Os intervenientes assumem simultaneamente papel de avaliador e avaliado. Para que seja possível a utilização desta metodologia é necessário que na organização exista um clima de abertura e confiança.

A **avaliação das competências** é um método que ganha cada vez mais interesse junto das organizações. Sendo a competência um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos manifestados no desempenho em determinada atividade por meio de ações observáveis pelos outros. Aqui a avaliação tem por base o comprometimento entre colaborador e organização quanto à atuação e à contribuição destes, para atingir os resultados esperados.

Assim o desempenho será analisado a partir das seguintes competências e habilidades:

- Competências técnicas: dizem respeito à aplicabilidade dos conhecimentos e experiências específicas no que se refere ao uso de ferramentas, materiais, normas, procedimentos e metodologias necessárias para o desenvolvimento das atividades e/ou serviços.

- Habilidades pessoais: que se reportam a ações do indivíduo, considerando fatores de natureza interna, ou seja, aquilo que é próprio e particular de cada um, de modo a que seja perceptível pelas atitudes quanto ao envolvimento e autodesenvolvimento e que se refletem no desempenho das atividades e/ou serviços.

- Habilidades comportamentais: atitudes relativas a estímulos que refletem na ação e reação comportamental e no desenvolvimento de atividades do indivíduo. Pretende-se valorizar não só resultados obtidos, em função de objetivos, mas também a forma como foram alcançados (competências demonstradas) no sentido de promover as condições geradoras de níveis elevados de desempenho a médio e longo prazo.

A identificação de perfis de competências subjacentes a várias funções aliada à gestão do desempenho irá permitir criar uma cultura de desempenho, isto é, organizações desenvoltas num clima organizacional potenciador de atitudes e comportamentos capazes de permitir aos seus titulares criar um clima de abertura, partilha de informação, comunicação interna eficaz, envolvimento dos colaboradores nos processos de gestão da mudança e da definição da estratégica, estabelecer objetivos individuais, autonomia e responsabilização dos colaboradores no exercício das suas funções, investimento na qualificação e formação, criação de sistemas de recompensas que valorize o mérito em detrimento de maus desempenhos.

Posto isto, gerir desempenho consiste, num primeiro momento, alinhar objetivos individuais com objetivos estratégicos da organização, através de um plano de ação para um dado colaborador, muito à semelhança de um modelo de gestão por objetivos (GPO) incluindo objetivos comportamentais designados já nas competências definidas para as diversas estruturas funcionais. Implica, também, um contínuo, na medida em que procura acompanhar a *performance* do colaborador durante um período prolongado, de modo a corrigir eventuais desvios e assegurar o alcance do sucesso dos objetivos pretendidos.

Contudo, e apesar do objetivo primordial da gestão de desempenho, consistir fundamentalmente na medição da *performance* do colaborador para o resultado dos objetivos estratégicos, com vista à sua melhoria contínua, a utilização da mesma, como uma ferramenta de gestão permite validar métodos de recrutamento utilizados; diagnosticar necessidades de formação; gerir recompensas de acordo com a prestação do colaborador; identificar colaboradores com potencial de desenvolvimento; e construir planos de carreira. A gestão da avaliação permite, numa dada organização, alinhar objetivos individuais do colaborador com os objetivos estratégicos da organização. Permite ainda dotar cada colaborador de conhecimento quanto ao que é esperado dele, num determinado período, e de que forma irá ser mensurado o seu desempenho; criar compromisso entre colaborador e objetivos estratégicos da organização; apoiar e acompanhar o colaborador, durante um determinado período, para que o mesmo alcance o sucesso; recompensar os êxitos obtidos; oferecer oportunidades de desenvolvimento para minimizar lacunas identificadas durante o processo de avaliação.

Avaliar o desempenho dos recursos humanos, permite, deste modo, criar sistemas de recompensa mais justos e gerar efeitos positivos na motivação dos colaboradores.

### **6.3. Implementação da Avaliação de Desempenho**

Na Servirege o objetivo pelo desenvolvimento e aplicação da avaliação de desempenho tem como finalidade:

- alinhar os objetivos individuais com os da entidade como um todo unificado;
- proporcionar feedback (quantitativo e/ou qualitativo) frequente quanto à *performance* dos colaboradores;
- desenvolver uma cultura de elevado desempenho alinhada com as estratégias de negócio;

- assegurar a excelência operacional em tudo o que faz mantendo o foco nos seus valores e modelos de gestão;
- diagnosticar necessidades de formação.

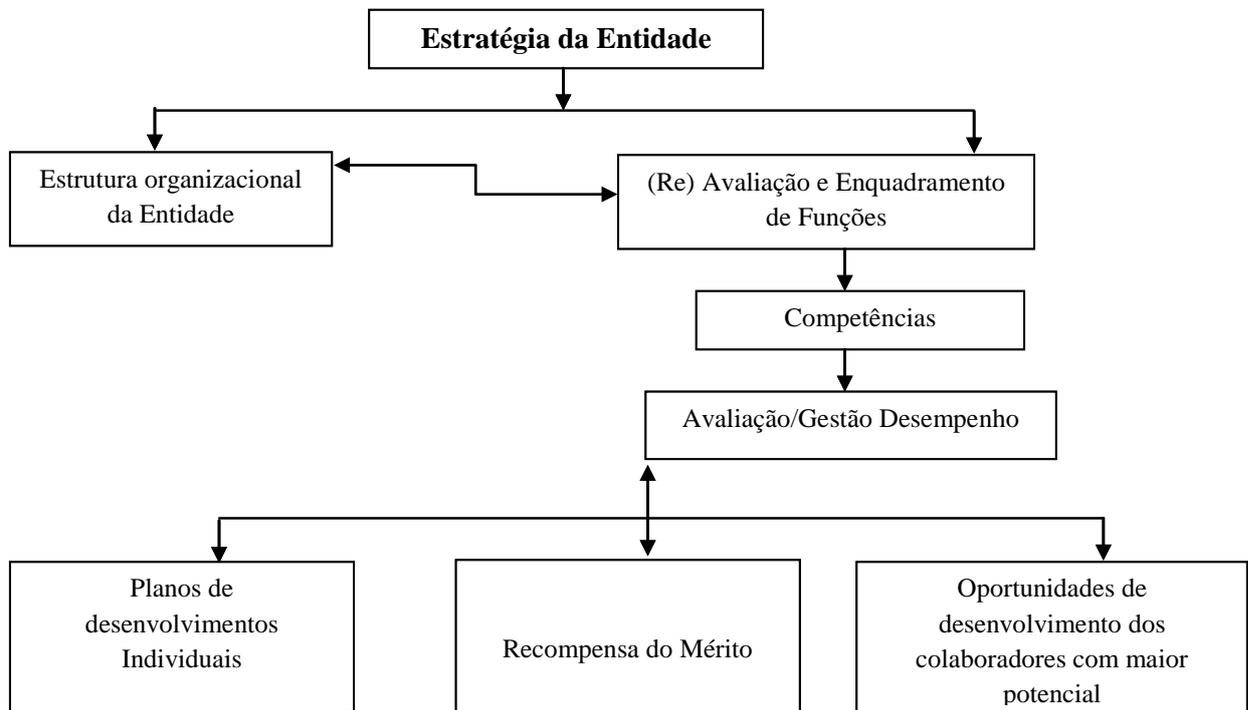
Sendo os principais objetivos desta avaliação, medir e diferenciar o desempenho individual; conhecer a opinião dos superiores hierárquicos sobre o desempenho de cada colaborador; ajudar a tomar decisões sobre a política de remunerações e incentivos e identificar as deficiências no desempenho individual e coletivo e tentar corrigi-las; e a fixação clara dos objetivos de desempenho, identificou-se o modelo de avaliação de desempenho por competências como o modelo de avaliação mais adequado à entidade em análise.

O modelo de avaliação acima identificado possibilita a identificação das aptidões, motivações e os objetivos de carreira que cada trabalhador, consciente ou inconscientemente revela. Efetivamente, este modelo, ao avaliar dimensões como a capacidade, os conhecimentos e a motivação, permite obter o balanço do potencial humano de cada colaborador. Aqui, podemos identificar a formação de base, a formação complementar, a experiência profissional e os níveis de desempenho atuais e passados; prevê, ainda, o horizonte profissional do avaliado; propõe o enriquecimento e rotação de funções, o efeito da aplicação de planos individuais de formação profissional ao nível da mudança de atitudes e comportamentos bem como o desenvolvimento do clima organizacional.

A avaliação de desempenho por competências representa, assim, os objetivos que serão tidos em conta neste tipo de avaliação, nomeadamente, os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador. Estes objetivos deverão ser sempre do conhecimento do colaborador, seus superiores e subordinados para que todos, no momento da avaliação, possam, de uma forma clara e racional, ter noção do que se discute, que conceitos e medidas estão em foco para se avaliar o passado e que medida se deve tomar no futuro, para melhorar de forma contínua as competências individuais.

A figura que se segue visa ser a estrutura do modelo a aplicar à entidade em análise, que finaliza com o processo de avaliação de desempenho, refletindo este trabalho de investigação.

Ilustração 2 - Avaliação aliada à estratégica da organização



A estratégia da Servirege, que tem por base a evolução dos mercados e o consequente ajustamento da resposta à evolução constante desses mesmos mercados, leva a que a estrutura organizacional, em termos de gestão de recursos e departamentos, seja frequentemente alvo de análise e reflexão.

Note-se que esta sofre comumente as alterações dos mercados. De modo a conseguir manter o seu nível de resposta e a sua competitividade, características como adaptação e flexibilidade, têm de estar sempre presentes.

Aqui, falamos, em específico, na sua capacidade de adaptação e flexibilidade ao nível das funções ou cargos, uma vez que esta vai-se ajustando de acordo com os objetivos que vai estabelecendo. Daí que na estrutura acima apresentada, pelo GP, se verifique a interligação entre a estratégia da entidade, estrutura organizacional da entidade e (re)avaliação e enquadramento de funções.

Nesta linha de constantes mutações e adaptações, surge a reavaliação das competências que se têm que definir ou redefinir de acordo com o aumento da complexidade ou até da extinção de alguma função ou cargo. Por sua vez, o processo de verificação do nível de atualização passa pela avaliação do GAP das competências identificadas, e na análise dos padrões de desempenho dos colaboradores face às novas solicitações e objetivos organizacionais.

O objetivo é a procura da melhoria contínua, com base na identificação correta das necessidades da entidade, permitindo desse modo desenvolver uma cultura empresarial caracterizada por padrões de motivação e de elevado desempenho por parte dos colaboradores da instituição, sendo, para tal, importante a aplicação dos sistemas de recompensa.

### **6.3.1. Execução e análise da avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho por competências constitui uma apreciação sistemática (envolve técnicas de observação), periódica, estandardizada e qualificada (porque está diretamente associada a critérios e procedimentos) do valor (em termos de eficácia e eficiência) demonstrado pelo indivíduo na sua função, do ponto de vista da organização onde trabalha – é pois reativa.

A aplicação do processo de avaliação de desempenho dos colaboradores, na entidade em análise, terá um carácter anual, que corresponderá ao ciclo de desenvolvimento das atividades de negócio da Entidade e, por isso, coincidirá com o ano civil (Janeiro/Dezembro).

Os indicadores da avaliação de desempenho serão as competências identificadas, anteriormente, pela entidade e no decorrer da aplicação deste projeto, que resultou no portefólio de competências-chave, e que diretamente estão correlacionadas com os objetivos delineados pela entidade, no início deste projeto.

Ao longo dos últimos meses (período de desenvolvimento dos planos de formação definidos) a chefia responsável por cada departamento foi procedendo ao acompanhamento, aconselhando e procedendo à correção de eventuais desvios dos colaboradores.

As chefias procederam, igualmente, à marcação de entrevistas intercalares de avaliação dos progressos e resultados, com vista a validar ou rever as competências anteriormente identificadas, bem como à definição de medidas corretivas adequadas aos colaboradores, de modo a que estes possam alcançar os objetivos.

Para além das medidas acima apresentadas foi aplicado um questionário de autoavaliação, de modo a permitir a aferição quantitativa das competências e dos indicadores selecionados.

O questionário apresenta indicadores claros e objetivos, bem como um campo para uma apreciação global do colaborador segundo a escala de avaliação (Nunca – De vez em quando – Com muita frequência - Sempre). Este apresenta-se dividido por dimensões, nomeadamente a dimensão organizacional, funcional e pessoal, sendo que cada dimensão contém as diversas competências relacionadas. (Ver anexo\_21)

O processo de avaliação apresentado foi delineado de acordo com as características do Departamento de Formação da entidade, tendo a seleção das competências para cada dimensão sido realizada de acordo com a função ou cargo. O questionário foi aplicado individualmente, a cada colaborador, sendo solicitado ao mesmo a realização da auto - avaliação de acordo com a função que cada um ocupa.

Após a recolha dos questionários, procedeu o GP ao tratamento estatístico da informação de modo a obter a classificação total das Competências Comportamentais.

Esta componente visa avaliar as características pessoais demonstradas durante o período de avaliação, de acordo com o conjunto de requisitos anteriormente identificados, para o adequado desempenho das funções que correspondem ao cargo a que pertence o colaborador, alvo de avaliação.

Cada competência expõe um conjunto de indicadores que descrevem os comportamentos em que estas se traduzem. A ponderação presente em cada uma delas diz respeito ao valor a atribuir pelo avaliador a cada competência. A soma das ponderações dada a cada competência totaliza os 100%. A avaliação, objetivo primordial do questionário, deve, assim, avaliar as competências evidenciadas ao longo do período de avaliação, de acordo com os comportamentos / indicadores descritos. A classificação da componente “Competências comportamentais” vai resultar da média ponderada das avaliações dadas a cada uma das competências, sendo o seu resultado aferido de acordo com a seguinte escala:

- Excelente – de 90% – 100%
- Muito Bom – 77% - 89%
- Bom – 65% – 76%
- Necessita de Desenvolvimento – 50% – 64%
- Insuficiente – 0% – 49%

Quanto ao processo de avaliação de desempenho, anteriormente exposto, e consequentemente aplicado à entidade em análise, obteve o GP os dados que de seguida se apresentam (Ver anexo\_22,23,24 e 25):

Tabela 24 Score de Avaliação de Desempenho

<b>Função / Cargo</b>	<b>Score de Avaliação de Desempenho Competências Comportamentais</b>	
Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento	<b>87,2 %</b>	<b>Muito Bom</b>
Coordenador/a Pedagógico/a	<b>84,9 %</b>	<b>Muito Bom</b>
Gestor/a Projeto	<b>90 %</b>	<b>Excelente</b>
Técnico/a e Mediador/a de Formação	<b>80,6 %</b>	<b>Muito Bom</b>

No que aos dados acima apresentados diz respeito, pode concluir o GP que no decorrer do período de avaliação as competências foram corretamente identificadas, não se verificando, na classificação total das mesmas, a aplicação de medidas remediativas.

Contudo, e numa análise mais pormenorizada ao tratamento estatístico realizado (ver anexo\_22), verifica-se, ao nível da função de Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento, algumas lacunas quanto às competências “Gestão de Conflitos”, “Relacionamento Interpessoal e Consenso”, “Tomada de Decisão” e “Capacidade em lidar com situações ambíguas”. Relativamente à função Coordenador/a Pedagógico/a e Gestor/a de Projetos, o desempenho traduzido na aplicabilidade das competências foi, por todos os coordenadores e gestores, considerado positivo. De realçar que o *score* obtido na grelha dos Gestores foi de 90%, Excelente.

Ao nível do Técnico/a e Mediador/a de Formação, verificaram-se algumas dificuldades, principalmente nos itens “Cooperação, participação e integração”, “Capacidade em lidar com situações ambíguas”, “Capacidade para aceitar a crítica” e na “Resistência à frustração”.

Os dados obtidos e aqui analisados, foram igualmente alvo de análise por parte da Direção Executiva, que de seguida agendou uma reunião com os elementos do respetivo departamento.

Como consequência dessa reunião, onde os resultados da avaliação foram discutidos, em grupo, como equipa, delegou a Direção que os resultados do processo de avaliação fossem analisados por cada superior hierárquico de modo a realizarem a sua própria avaliação, face ao apresentado e, por conseguinte, discutir, informalmente, com cada um dos colaboradores os resultados e as medidas de desenvolvimento.

## 7. Resultados e conclusões

A proposta de aplicação de um processo de Avaliação de Desempenho com base num Modelo de Gestão por Competências teve, como objetivo primordial, melhorar o contexto interno da organização e, conseqüentemente, o seu desempenho externo.

Com este Projeto procuramos verificar em que sentido permite o sistema de gestão por competências facilitar o funcionamento integrado de todos os processos implícitos à Gestão dos Recursos Humanos, bem como quais os contributos para uma gestão mais eficaz e eficiente.

Procurou-se, na implementação desta metodologia, ver a aplicabilidade da mesma à entidade e aos seus colaboradores, bem como verificar a sua extensibilidade ao nível de outros processos, nomeadamente o recrutamento e seleção, diagnóstico de necessidades de formação e desenvolvimento e aferição de resultados objetivos aquando o momento de avaliação da formação e do desempenho. No fundo pretendia-mos contribuir, no final do projeto de investigação, para um capital humano caracterizado pela flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade, preparado para responder aos constantes desafios do meio envolvente, e para a continuada afirmação da Servirege no mercado.

Face às expetativas apresentadas, e apesar das dificuldades associadas à implementação do projeto, o resultado foi positivo.

Para a Servirege o mesmo permitiu a introdução de um modelo de avaliação de desempenho, e a identificação e descrição das competências gerais e específicas para cada função ou cargo do Departamento de Formação. Permitiu ainda aliar o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores com base nas competências identificadas, bem como a reformulação do manual de funções. Às anteriores “autoridades e responsabilidades” foram acrescidas as competências de cada função. Possibilitou também aos colaboradores fazer um paralelismo entre o que são as funções e o que são as competências. A identificação das competências para cada função, proporcionou maior abertura aos colaboradores para as suas atividades, uma vez que estes se identificam mais com as suas funções e, por conseguinte, identificam o que é esperado deles, quais as dificuldades sentidas e ações remediativas passíveis de serem aplicadas. Os mesmos assimilaram as competências necessárias ao sucesso da sua função e em que indicadores comportamentais, essas mesmas se traduzem.

Posto isto, concluiu o GP que a metodologia de investigação utilizada na implementação deste projeto foi adequada à investigação proposta, o que nos permite perceber que o processo de mudança pode ser implementado com sucesso, desde que a cultura organizacional seja flexível e aberta à inovação.

Observa-se, assim, que o projeto de investigação, foi de grande interesse para a entidade, uma vez que permitiu à mesma, de certa forma, aliar em pleno objetivos – colaboradores na realização das tarefas, bem como aperfeiçoar os modelos apresentados, relacionando a estratégia com os seus recursos humanos, os quais são entendidos como o futuro da organização, razão pela qual se mostrou muito gratificante a realização deste trabalho.

A análise dos processos, técnicas e formas de atuação da entidade, possibilitou, acima de tudo, sensibilizar a mesma para a importância da definição de competências e avaliação de desempenho, tendo sido, contudo, sentidas algumas dificuldades.

Sendo uma empresa cuja atividade se baseia essencialmente na prestação de serviços no âmbito da formação, e atuando esta em diversas áreas geográficas, é obrigatória a descentralização de recursos técnicos e humanos. Tal fato, conduziu o GP a algumas dificuldades, principalmente ao nível da adoção dos procedimentos por parte de cada colaborador externo às suas tarefas e responsabilidades e, naturalmente, às suas competências.

Verificou-se um desconhecimento das tarefas por parte dos colaboradores, os quais demonstraram, no decorrer do processo, dificuldades em identificar as competências necessárias à sua função.

Concluiu o GP que os colaboradores tinham conhecimento do manual de funções, contudo nunca o mesmo tinha sido alvo de análise.

Outra limitação deste trabalho foi o prazo reduzido para a sua implementação. Esta condicionante foi diretamente afetada pela estrutura organizacional da entidade, que levou a consecutivos adiamentos das reuniões com a Direção. A centralização da tomada de decisão dificultou o acesso à mesma, tendo tido o GP dificuldade em ver concedidas autorizações ou até permissões e reflexões sobre os processos a decorrer e a implementar.

Outras dificuldades prenderam-se também com a chefia de cada Departamento, papel correspondente aos Coordenadores Pedagógicos que, como indicamos na caracterização dos recursos humanos da entidade, se encontram distribuídos de acordo com a tipologia de formação e que autonomizam as normas e procedimentos afetos a cada função de acordo com as tipologias em que se encontram a intervir. Essa autonomização permite aos mesmos adotar normas diferentes, situação que dificultou o processo de identificação e descrição das competências.

Não menos difícil, foi a tarefa de sensibilização da Direção para processos de gestão de recompensas e seus benefícios, principalmente o seu papel no processo de recompensa quanto ao nível de desenvolvimento das competências.

Face ao exposto e a título de conclusão, fica a sugestão de desenvolver para cada setor ou departamento, um guião de procedimentos de trabalho, comum, de acordo com as tarefas e responsabilidades da função, de modo a refletir mais facilmente as competências a desenvolver e a aplicar. Esse guião irá no futuro permitir uma mobilização de recursos internos de modo mais adequado, dado que facilita a compreensão da dinâmica das diversas atividades e tarefas e o modo como são feitas. Também nesta linha de pensamento mostra-se pertinente definir processos de formação em contexto de trabalho, em que se permita aos novos colaboradores adaptarem-se ao que lhes é exigido. Igualmente importante seria reformular o Manual de Funções. Somos de opinião que as responsabilidades de cada função devem ser simplificadas e afetas apenas a essa função. Entendemos que o caminho a seguir respeita à especialização dos recursos. O colaborador que assume a função de técnico de formação deve possuir apenas esta função e não acumular outras.

Ser uma empresa de referência no seu setor (Diretora Executiva Servirege, 2011), implica o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada em princípios e normas comuns a todos os colaboradores. Porque a motivação é a essência do comportamento do capital humano, importa junto do mesmo desenvolver instrumentos de gestão integrados, capazes de motivar e impulsionar as pessoas para a mudança. Pensar em cada cargo ou função, reavaliar a sua aplicabilidade e necessidade de adaptação, identificar as competências necessárias ao seu sucesso, são as linhas condutoras para a sobrevivência, no futuro, das empresas.

## 8. Referências bibliográficas

1. Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
2. Armenakis, A.A. e Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol.25, N.º3, p.293-315.
3. Arvey, R.D. e Murphy, K. R. (1998). Performance Evaluation in Work Settings. *Annual Review of Psychology*, pp.141-163.
4. Assis, M.T. (2007). *Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: Usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Human*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
5. Bititci, U. S., Carrie, A. S. e McDevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: a Development Guide. *International Journal of Operations e Productions Management*, Vol.17, n.º5, pp.522-534.
6. Bourne, M. Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. e Platts, K. (2000). Designing, Implementing and Apdating Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations e Productions Management*, Vol.20, N.º7, pp.754-771.
7. Cabral, A. C., Colaço, A. M., Guerreiro, G. (2001). *A qualidade em Portugal: Tendências, qualificação e formação*. Lisboa: Inofor.
8. Cabral-Cardoso, C.; Estevão, C.; Silva, P. (2006). *Competências transversais dos diplomados do ensino superior*. Guimarães. Tecminho
9. Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos* (2.ª edição). Lisboa: Editora RH.
10. Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3.ª edição). Lisboa: RH Editora.
11. Caetano, A. (2000). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: R.H. Editora.
12. Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2.ª edição). Lisboa: Livros Horizonte.
13. Câmara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator: Recursos*

- Humanos e Sucesso Empresarial* (1.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
14. Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão de Pessoas*. Lisboa: Editora RH.
  15. Castro, J. M. e Basques, P. V. (2005). Mudança e Inovação Organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol.7, N.º1, p.71-95.
  16. Ceitil, M. & Custódio, P. (2007). Perspectiva Geral para um Modelo de Intervenção. In Ceitil, M. (Orgs.). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (pp 131-179), Lisboa: Sílabo.
  17. Ceitil, M. (1993). *Recursos Humanos – Eis a questão*. Lisboa: IAPMEI.
  18. Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Editora Atlas.
  19. Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo: Editora Atlas.
  20. Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (8.<sup>a</sup> edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
  21. Cole, M. Harris, S. e Bernerth, J. (2006). Exploring the Implications of Vision, Appropriateness, and Execution of Organizational Change. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.27, N.º5, pp.352-367.
  22. Collins, J. C. e Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, Vol. 74, N.º 5, pp.65-77.
  23. Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. e Parker, S. (1993). Correlates of Employee Attitude toward Functional Flexibility. *Human Relations*, Vol. 46, N.º6, pp.705-723.
  24. Cottan, A., Ensor, J., Band, C. (2001). A Benchmark Study of Strategic Commitment to Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol.4, pp.88-94.
  25. Cunha, M. P. e Rego, A. (2002). *As Duas Faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente*. Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.
  26. Cunha, M. P., Cabral, C. C., Cunha, R. C. e Rego, A. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.<sup>a</sup> edição). Lisboa: RH Editora.
  27. Dunham, R. B., Grube, J. A. e Castenada, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, N.º3, pp.370-380.
  28. Elving, W. J. L. (2005). The Role of Communication in Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.10, pp.129-138-

29. Ferreira, A.P. (2007). *Conteúdo e quebra do contrato psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira*. Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.
30. Figueiredo, M. (2010). *Uso do Balanced Scorecard para a Avaliação de Desempenho*. Tese de Mestrado em Gestão, Lisboa: ISCTE.
31. Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, Vol. 14, N.º 6, pp. 596-611.
32. Franco, M. J. B., Ferreira, T.S.C. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. Comportamento Organizacional e Gestão, *Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior*, Vol.13, n.º 2, p.169-189.
33. Franco, R. (2009). *Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho – Projecto de Intervenção numa Empresa Farmacêutica de Genéricos*. Tese de Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE.
34. Gil, A. (1994). *Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
35. Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
36. Hill, M.M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
37. Hooper, A., Potter, J. (2003). *Liderança inteligente, criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Editora Actual.
38. Jordan, H., Carvalho das Neves J. e Azevedo Rodrigues, J. (2008). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores* (8.ª edição). Lisboa: Áreas Editora.
39. Juechter, W. M., Caroline, F. e Alford, R. J. (1998). Five Conditions for High Performance Cultures. *Training and Development*, Vol.52, N.º5, pp.63-67.
40. Kaplan, R.S. & Norton, P.D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol.70, N.º1, pp. 71-79.
41. Kaplan, Robert S., Cooper, Robin, (1997). Cost and Effect – Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.
42. Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard*

*Business Review*, pp. 106-114.

43. Latham, G. P. e Locke, E. A. (1979). Goal Setting – A Motivation Technique That Works. *Organizational Dynamics*, Vol.8, N.º2, pp.68-80.
44. Lawler, E. E. e Hall, T. D. (1970). Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, Vol.54, N.º4, pp.305-312.
45. Levy-Leboyer, C. (1991). *Avaliação do Pessoal na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
46. Lima, G. M. R. (2009). *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho*. Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Lisboa: ISCTE.
47. Macarenhas, A. O. (2004). *Tecnologia na Gestão de Pessoas: estratégia de auto atendimento para o novo RH*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
48. Mager, R. F. & Pipe, P. (1979). *Análise de Problemas de Desempenho* (2.ª edição). Porto Alegre: Editora Globo.
49. Maia Jorge, J. C. T. V. (2010). *Avaliação do desempenho de uma empresa através de rácios financeiros: Caso da indústria hoteleira*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
50. Marsden, D. e Belfield, R. (2003). Performance Pay, Monitoring Environments and Establishment Performance. *International Journal of Manpower*, Vol.24, N.º4, pp.452-471.
51. Miguel, A. (2009). *Gestão Moderna de Projectos*. Lisboa: FCA. Editora de Informática.
52. Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
53. Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
54. Nascimento R., Lopes R. e Argimon I. (2005). *Avaliação de Desempenho nas organizações*, [www.portaldopsicologos.com](http://www.portaldopsicologos.com), acessado a 24 Setembro 2012.
55. Neely A. (2002). *Avaliação do desempenho das empresas – Porquê, o quê e como*. Lisboa: Editorial Caminho.
56. Osório, J. M. P. (2009). *Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humano*. Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho, Escola de

Economia e Gestão.

57. Peretti, Jean-Marie, (2001). *Recursos Humanos* (3.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Edições Sílabo.
58. Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudanças, Estratégias e Performances nos Serviços Públicos*. Lisboa: Sílabo.
59. Pontes, B. R. (2002). *Avaliação de desempenho: Nova Abordagem* ( 8.<sup>a</sup> edição). São Paulo: LTr.
60. Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
61. Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.
62. Schmid, A. (2000). Affinity as Social Capital – Its Role in Development. *Journal of Socio-Economics*, Vol.29, pp.159-171.
63. Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. March-April 1995, *Harvard Business Review*, pp. 80-88.
64. Sistema Avaliação Desempenho, (2008), <http://www.corporate.jpleconomistas.com>, acessado a 10 de Outubro de 2012.
65. Spector, P. E. (2004). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.
66. Vieira, F. & Varão, S. (2007). Metodologia e Políticas de Intervenção em Gestão de Competências. In Ceitil, M. (Orgs.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, pp 131-179, Lisboa: Sílabo.
67. Wagner III, J. A. (2004). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.
68. Zanelli, J. C. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.



## 9. Anexos



**Anexo\_1 Guião de Entrevista - Empresa e sua estratégia**

**Guião de entrevista – Semi - estruturada – Diretor/a Executivo/a**

i. Qual é a missão da empresa?

---

---

---

---

ii. Quais são os objetivos estratégicos da empresa?

---

---

---

---

iii. Que competências são essenciais e necessárias para atingir os objetivos da empresa?

---

---

---

---

iv. Que competências devem ser mantidas para a empresa ter sucesso?

---

---

---

---

v. Que comportamentos distinguem os colaboradores com sucesso na performance dos menos bem-sucedidos?

---

---

---

---

vi. Identifique os grandes desafios ou problemas que os colaboradores enfrentam?

---

---

vii. Como é que os colaboradores resolvem esses problemas?

---

---

---

viii. Quais são as competências, os conhecimentos e as características necessárias ou que devem ser desenvolvidas, para dar resposta aos desafios?

---

---

---

ix. Quais os pontos fortes e pontos fracos da empresa?

---

---

---

x. Quais são as oportunidades e as ameaças?

---

---

---

**Anexo\_2 Perfil das Funções/Cargos do Departamento de Formação (Manual de Funções da Servirege, 2012)**

**Anexos\_2.1 Perfil da Função – Gestor/a de Projetos de Formação**

**Perfil da Função – Gestor/a de Projetos de Formação**

Designação da Função

Gestor de Projetos de Formação

Área Funcional:

Projetos de Formação

Reporte Hierárquico

Direcção Executiva

Substituto em caso de ausência

Coordenador/a Pedagógico/a designado/a

Perfil da Função

Habilitações Académicas (mínimas):

Bacharelato;

Experiência Profissional

Experiência de 3 anos em funções técnicas em gestão e organização de formação;

Competências Pessoais

Capacidade de liderança; Capacidade de relacionamento interpessoal;

Conhecimentos Específicos

Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;

Formação mínima de 150 horas em gestão e organização de formação e área pedagógica (em alternativa à experiência profissional);

Outros Requisitos

Detentor de CAP de formador (preferencial);

Autoridades e Responsabilidades

1. Definir, gerir e coordenar a política de formação;
2. Assegurar o planeamento, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano

de atividades;

3. Assegurar a gestão dos recursos afetos à formação, as relações externas relativas à mesma e a articulação com os responsáveis máximos da entidade e com os destinatários da formação;
  4. Assegurar a promoção das ações de revisão e melhoria contínua e a implementação dos mecanismos de qualidade da formação;
  5. Garantir que as práticas formativas implementadas na entidade estão em harmonia com os requisitos de certificação;
  6. Elaborar candidaturas a projetos de formação financiada para a própria entidade e para entidades clientes;
  7. Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI;
  8. Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
  9. Promover o espírito de equipa;
  10. Garantir o funcionamento do SGI;
  11. Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
  12. Promover a redução dos custos da não-qualidade;
  13. Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
  14. Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
  15. Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
  16. Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
  17. Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
  18. Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
  19. Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)
-

Anexo\_2.2 Perfil da Função - Coordenador/a Pedagógico/a

**Perfil da Função – Coordenador/a Pedagógico/a**

Designação da Função

Coordenador/a Pedagógico(a)

Área Funcional

Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação

Reporte Hierárquico

Gestor de Projetos de Formação e Formação-Ação

Substituto em caso de ausência

Coordenador/a Pedagógico/a designado/a.

Perfil da Função

Habilitações Académicas (mínimas)

Bacharelato;

Experiência Profissional

Experiência de 3 anos em funções técnicas em gestão e organização de formação;

Competências Pessoais

Capacidade de liderança; Capacidade de relacionamento interpessoal;

Conhecimentos Específicos

Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;

Formação mínima de 150 horas em gestão e organização de formação e área pedagógica (em alternativa à experiência profissional);

Outros Requisitos

Detentor de CAP de formação (preferencial) ou profissionalização no ensino;

Autoridades e Responsabilidades

1. Apoiar a gestão da formação e a gestão pedagógica da mesma, assegurando a articulação com o gestor de formação;
2. Realizar o acompanhamento pedagógico dos formandos e dos formadores na fase de execução da ação de formação;
3. Preparar e assegurar a execução de uma ou várias ações de formação;
4. Articular com a equipa de formadores, a fase de conceção dos programas;

5. Resolver, entre outras, questões pedagógicas e organizativas das ações de formação;
6. Planear, programar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades que integram cada ação de formação;
7. Promover ações de avaliação do grau de satisfação dos formandos durante a formação;
8. Realizar a análise e tomada de decisão de forma rápida e eficaz, relativamente às reclamações realizadas pelos formandos;
9. Proceder à análise e decisão sobre as medidas disciplinares aplicáveis, em caso de infrações praticadas por formandos;
10. Selecionar os currículos de formação mais adequados às reais necessidades do mercado, mediante colaboração e contributo dos formadores;
11. Organizar as condições em que se realiza a formação, nomeadamente ao nível das instalações, equipamentos e materiais pedagógicos disponíveis;
12. Proceder à seleção dos formandos das ações de acordo com a metodologia de recrutamento e seleção definida, quando aplicável;
13. Realizar reuniões com formandos e formadores, sempre que tal se torne necessário;
14. Assegurar a articulação interdisciplinar;
15. Coordenar pedagogicamente as ações de formação e avaliá-las, de acordo com os critérios e instrumentos de avaliação criados para o efeito;
16. Analisar os resultados dos questionários de avaliação da Satisfação dos diferentes intervenientes na formação, e emitir relatórios no mesmo âmbito;
17. Disponibilizar informação sobre legislação pertinente a formandos e formadores;
18. Dar conhecimento de eventuais atualizações aos colaboradores;
19. Acompanhar o percurso formativo dos formandos, promovendo o sucesso educativo e, a transição para o mercado de trabalho ou para percursos subsequentes;
20. Validar relatórios de avaliação das ações de formação, outros documentos e mapas elaborados pelos técnicos de formação;
21. Atuar em conformidade com as normas da DGERT, a legislação em vigor e com as normas internas da empresa, promovendo a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrado (SGI) da empresa;
22. Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e

instruções de trabalho do SGI;

23. Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
24. Promover o espírito de equipa;
25. Garantir o funcionamento do SGI;
26. Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
27. Promover a redução dos custos da não-qualidade;
28. Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
29. Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
30. Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
31. Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
32. Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
33. Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
34. Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

#### Anexo\_2.3 Perfil da Função - Técnico/a Formação

##### Perfil da Função – Técnico/a de Formação

Designação da Função

Técnico/a de Formação

Área Funcional

Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação

Reporte Hierárquico

Coordenador/a Pedagógico/a

Substituto em caso de ausência

Técnico/a de Formação

Perfil da Função

Habilitações Académicas (mínimas):

Bacharelato

Experiência Profissional

Experiência de 1 ano em funções técnicas em gestão e organização de formação;

Competências Pessoais

Capacidade de relacionamento interpessoal;

Conhecimentos Específicos

Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;

Outros Requisitos

Detentor de CAP de formação ou de profissionalização no ensino

Autoridades e Responsabilidades

1. Preparar e assegurar a execução de uma ou várias ações de formação;
2. Planear, programar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades que integram cada ação de formação, sob a coordenação pedagógica;
3. Organizar o Dossier Técnico-Pedagógico de acordo com a legislação e o regulamento interno da empresa;
4. Aplicar instrumentos de avaliação do grau de satisfação e auscultação de sugestões dos formandos, durante as ações de formação;
5. Organizar as ações de formação, informar os formadores sobre os objetivos globais e específicos, bem como todas as regras e regulamentos relativas à organização do Dossier Técnico-Pedagógico, disponibilizando os meios necessários ao desenvolvimento das ações;
6. Acompanhar e apoiar a preparação das ações de formação conjuntamente com a Coordenação Pedagógica;
7. Auditar os Dossiers Técnico-Pedagógicos, após a conclusão das ações;
8. Introduzir informação relativa às ações de formação na plataforma SIGO (*Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa*) e emitir certificados de formação e declarações de desistência na mesma plataforma;
9. Elaborar mapas de reporte de execução física dos projetos de formação para submissão aos organismos financiadores;
10. Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.
11. Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
12. Cooperar com a equipa;

13. Garantir o funcionamento do SGI;
14. Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
15. Promover a redução dos custos da não-qualidade;
16. Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
17. Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
18. Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
19. Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
20. Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
21. Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
22. Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

**Anexo\_2.4 Perfil da função - Mediador/a de Formação**

**Perfil da Função – Mediador/a de Formação**

Designação da Função

Mediador/a de Formação

Área Funcional

Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação

Reporte Hierárquico

Coordenador/a Pedagógico/a

Substituto em caso de ausência

Mediador/a de Formação

Perfil da Função

Habilitações Académicas (mínimas)

Bacharelato;

Experiência Profissional

Experiência na área de Formação (preferencial);

Competências Pessoais

Capacidade de relacionamento interpessoal;

Conhecimentos Específicos

Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;

Conhecimentos da Legislação do seu sector;

Outros Requisitos

Detentor de CAP de formação ou de profissionalização no ensino;

Autoridades e Responsabilidades

1. Colaborar com o representante da entidade promotora na constituição dos grupos de formação, participando no processo de recrutamento e seleção dos formandos;
2. Preparar e assegurar a execução da ação de formação;
3. Planear, programar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades que integram cada ação de formação, sob a coordenação pedagógica;
4. Garantir o acompanhamento e orientação pessoal, social e pedagógica dos formandos;
5. Dinamizar a equipa técnico-pedagógica no âmbito do processo formativo, salvaguardando o cumprimento dos percursos individuais e do percurso do grupo de formação;
6. Assegurar a articulação entre a equipa técnico-pedagógica e o grupo de formação, assim como entre estes e a entidade formadora.
7. Orientar e desenvolver o diagnóstico dos formandos, em articulação com os formadores da equipa técnico-pedagógica,
8. Organizar o Dossier Técnico-Pedagógico de acordo com a legislação e o regulamento interno da empresa;
9. Aplicar instrumentos de avaliação do grau de satisfação e auscultação de sugestões dos formandos, durante a ação de formação;
10. Organizar as ações de formação, informar os formadores sobre os objetivos globais e específicos, bem como todas as regras e regulamentos relativas à organização do Dossier Técnico-Pedagógico, disponibilizando os meios necessários ao desenvolvimento das ações;
11. Auditar os Dossiers Técnico-Pedagógicos, após a conclusão das ações;
12. Introduzir informação relativa à ação de formação na plataforma SIGO (*Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa*) e emitir certificados de formação e declarações de desistência na mesma plataforma;
13. Elaborar mapas de reporte de execução física dos projetos de formação para submissão aos organismos financiadores;

14. Ministrar formação de PRA (Portefólio Reflexivo de Aprendizagem) e AA (Aprender com Autonomia);
15. Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.
16. Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
17. Cooperar com a equipa;
18. Garantir o funcionamento do SGI;
19. Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;

**Anexo\_2.5 Perfil da Função - Técnico/a administrativo/a de formação e atendimento**

**Perfil da Função – Técnico(a) Administrativo(a) de Formação e Atendimento**

Designação da Função

Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento

Área Funcional

Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação

Reporte Hierárquico

Coordenador/a Pedagógico/a

Substituto em caso de ausência

Técnico/a de Formação;

Perfil da Função

Habilitações Académicas (mínimas)

12.º Ano de escolaridade;

Experiência Profissional

Experiência na área de apoio à área da formação (preferencial)

Competências Pessoais

Capacidade de relacionamento interpessoal; Fluência Linguística; Capacidade de organização;

Conhecimentos Específicos:

N.A.

Autoridades e Responsabilidades

1. Participar em reuniões técnicas e na análise, reflexão e validação das técnicas e métodos de formação;
2. Planear, organizar, executar e controlar tarefas relacionadas com o expediente geral da formação;
3. Atender, pessoalmente ou por telefone, os clientes, colaboradores e demais público relativo à área da formação, prestando esclarecimentos e/ou fazendo o respetivo encaminhamento;
4. Preencher e conferir documentação de apoio á área da Formação;
5. Inserir informação respeitante à área da Formação, no SIGO, sob a orientação da Coordenação Pedagógica;
6. Gerir o economato relativo à formação, elaborando mapas diversos, demonstrativos de preços de custos e da posição dos *stocks*;
7. Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.
8. Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
9. Cooperar com a equipa;
10. Garantir o funcionamento do SGI;
11. Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
12. Promover a redução dos custos da não-qualidade;
13. Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
14. Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
15. Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
16. Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
17. Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
18. Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
19. Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner' s, etc.)

Anexo\_3 Questionário de identificação das competências – Gerais e Específicas

## QUESTIONÁRIO

O Questionário que se segue, insere-se no âmbito do projeto de mestrado Gestão de Recursos Humanos, subordinado ao tema A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências. Este tem como finalidade identificar as competências gerais e específicas das várias funções dos colaboradores do Departamento de Formação.

O conceito de **Competência** deverá ser entendido como os comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes atividades profissionais. São ações, que se pretende que sejam exercidas face a um determinado contexto.

(Mário Ceitil, 2007)

Não há respostas certas ou erradas. O interesse fundamental é exclusivamente a sua opinião pessoal, na seleção das competências que considere mais adequadas às diversas funções do Departamento de Formação. As suas respostas serão importantes para aprofundar este estudo, pelo que, pedimos rigor e sinceridade nas mesmas.

Toda a informação que disponibilizar, será somente para fins de investigação, pelo que será confidencial e anónima.

O questionário tem um tempo de resposta estimado em 15 minutos.

**ANTECIPADAMENTE AGREDEÇEMOS A SUA COLABORAÇÃO!**

---

### 1) Informação Pessoal

<b>Sexo:</b>	<b>Idade:</b>	<b>Função:</b>	<b>Habilitação:</b>
Feminino <input type="checkbox"/>	Menos de 25 anos <input type="checkbox"/>	Gestor(a) do Projeto <input type="checkbox"/>	Doutorado(a) <input type="checkbox"/>
Masculino <input type="checkbox"/>	26-30 anos <input type="checkbox"/>	Coordenador(a) Pedagógico(a) <input type="checkbox"/>	Mestrado(a) <input type="checkbox"/>
	31-35 anos <input type="checkbox"/>	Técnico(a) de Formação <input type="checkbox"/>	Licenciado(a) <input type="checkbox"/>
	36-40 anos <input type="checkbox"/>	Mediador(a) de Formação <input type="checkbox"/>	12º Ano <input type="checkbox"/>
	41-45 anos <input type="checkbox"/>	Técnico(a) Administrativo(a) de <input type="checkbox"/>	9º Ano <input type="checkbox"/>
	Mais de 45 anos <input type="checkbox"/>	Formação e Atendimento	6º Ano <input type="checkbox"/>
			4º Ano <input type="checkbox"/>

## 2) Competências Gerais

De seguida iremos apresentar-lhe uma listagem com diversas competências. Face a essa listagem deverá seleccionar as **Competências** que considera como **Gerais**, isto é, competências universalmente requeridas para todos os colaboradores do **Departamento de Formação**.

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco.

Comprometimento e competitividade		Visão sistémica		Gerir e conviver com Multiculturalidade/Diversidade	
Espirito de equipa		Foco nos resultados		Capacidade Para Questionar	
Flexibilidade e Inovação		Persistência e Determinação		Gestão de Conflitos	
Foco no cliente		Relacionamento interpessoal e consenso		Criação de Laços/Redes	
Comunicação interpessoal		Cooperação, participação e integração		Conhecimento do Negócio	
Liderança participativa		Liderança empreendedora		Planeamento e marketing	
Liderança ética e comprometida		Liderança motivadora		Comunicação e imagem	
Pro-atividade e iniciativa		Organização e planeamento		Planeamento – Ação	
Tomada de decisão		Capacidade de gestão do tempo		Motivação para o trabalho	
Criatividade / imaginação		Negociação e persuasão		Autocontrolo	
Empatia e escuta ativa		Resistência à frustração		Disponibilidade para a aprendizagem contínua	
Agilidade		Capacidade de risco		Tolerância ao Stresse	
Empreendedorismo		Disciplina		Compromisso Ético	
Equilíbrio emocional		Resolução de problemas		Recolha e Tratamento de Informação	
Adaptação à Mudança		Autonomia		Trabalho em Equipa	
Capacidade de lidar com situações ambíguas;		Gestão administrativa		Domínio de línguas estrangeira(s)	
Capacidade para aceitar as críticas		Gestão de arquivo		Desenvolvimento de colaboradores	
Capacidade de análise		Sentido de realidade		Respeito pelos outros	
Integridade		Eficácia interpessoal		Domínio das tecnologias de informação e comunicação	
Assiduidade e Pontualidade		<i>Networking</i>		Gestão de equipas	
<i>Know – how</i> técnico		Capacidade de gerir prioridades		Orientação para a qualidade	
Atenção ao detalhe		Orientação para objetivos		Outro(s): _____	

### 3) Competências Específicas para cada Função do Departamento de Formação

De seguida iremos apresentar-lhe uma listagem com diversas competências. Face a essa listagem deverá seleccionar as **Competências** que considera como **Específicas**, isto é, competências singulares requeridas para o exercício das diversas funções do **Departamento de Formação**.

Tendo em conta a função de **Gestor(a) do Projeto**, identifique quais as **Competências Específicas** que este deve possuir para o sucesso da sua atividade?

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco.

Comprometimento		Visão sistémica		Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	
Espirito de equipa		Foco nos resultados		Capacidade Para Questionar	
Flexibilidade e Inovação		Persistência e Determinação		Gestão de Conflitos	
Foco no cliente		Relacionamento interpessoal e consenso		Criação de Laços/Redes	
Comunicação interpessoal		Cooperação, participação e integração		Conhecimento do Negócio	
Liderança participativa		Liderança empreendedora		Planeamento e marketing	
Liderança ética e comprometida		Liderança motivadora		Comunicação e imagem	
Pro-atividade e iniciativa		Organização e planeamento		Planeamento – Ação	
Tomada de decisão		Capacidade de gestão do tempo		Motivação para o trabalho	
Criatividade / imaginação		Negociação e persuasão		Autocontrolo	
Empatia e escuta ativa		Resistência à frustração		Disponibilidade Para a Aprendizagem Contínua	
Agilidade		Capacidade de risco		Tolerância ao Stress	
Empreendedorismo		Disciplina		Compromisso Ético	
Equilíbrio emocional		Resolução de problemas		Recolha e Tratamento de Informação	
Adaptação à Mudança		Autonomia		Trabalho em Equipa	
Capacidade de lidar com situações ambíguas;		Gestão administrativa		Domínio de línguas estrangeira(s)	
Capacidade para aceitar as críticas		Gestão de arquivo		Desenvolvimento de colaboradores	
Capacidade de análise		Sentido de realidade		Respeito pelos outros	
Integridade		Eficácia interpessoal		Domínio das tecnologias de informação e comunicação	
Assiduidade e Pontualidade		<i>Networking</i>		Gestão de equipas	
<i>Know – how</i> técnico		Capacidade de gerir prioridades		Orientação para a qualidade	
Atenção ao detalhe		Orientação para objetivos		Outro(s): _____	

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

Tendo em conta a função de **Coordenador(a) Pedagógico(a)**, identifique quais as **Competências Específicas** que este deve possuir para o sucesso da sua atividade?

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco.

Comprometimento		Visão sistémica		Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	
Espirito de equipa		Foco nos resultados		Capacidade Para Questionar	
Flexibilidade e Inovação		Persistência e Determinação		Gestão de Conflitos	
Foco no cliente		Relacionamento interpessoal e consenso		Criação de Laços/Redes	
Comunicação interpessoal		Cooperação, participação e integração		Conhecimento do Negócio	
Liderança participativa		Liderança empreendedora		Planeamento e marketing	
Liderança ética e comprometida		Liderança motivadora		Comunicação e imagem	
Pro-atividade e iniciativa		Organização e planeamento		Planeamento – Ação	
Tomada de decisão		Capacidade de gestão do tempo		Motivação para o trabalho	
Criatividade / imaginação		Negociação e persuasão		Autocontrolo	
Empatia e escuta ativa		Resistência à frustração		Disponibilidade Para a Aprendizagem Contínua	
Agilidade		Capacidade de risco		Tolerância ao Stress	
Empreendedorismo		Disciplina		Compromisso Ético	
Equilíbrio emocional		Resolução de problemas		Recolha e Tratamento de Informação	
Adaptação à Mudança		Autonomia		Trabalho em Equipa	
Capacidade de lidar com situações ambíguas;		Gestão administrativa		Domínio de línguas estrangeira(s)	
Capacidade para aceitar as críticas		Gestão de arquivo		Desenvolvimento de colaboradores	
Capacidade de análise		Sentido de realidade		Respeito pelos outros	
Integridade		Eficácia interpessoal		Domínio das tecnologias de informação e comunicação	
Assiduidade e Pontualidade		<i>Networking</i>		Gestão de equipas	
<i>Know – how</i> técnico		Capacidade de gerir prioridades		Orientação para a qualidade	
Atenção ao detalhe		Orientação para objetivos		Outro(s): _____	

Tendo em conta a função de **Técnico(a) de Formação**, identifique quais as **Competências Específicas**, que este deve possuir para o sucesso da sua atividade?

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

Comprometimento		Visão sistémica		Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	
Espirito de equipa		Foco nos resultados		Capacidade Para Questionar	
Flexibilidade e Inovação		Persistência e Determinação		Gestão de Conflitos	
Foco no cliente		Relacionamento interpessoal e consenso		Criação de Laços/Redes	
Comunicação interpessoal		Cooperação, participação e integração		Conhecimento do Negócio	
Liderança participativa		Liderança empreendedora		Planeamento e marketing	
Liderança ética e comprometida		Liderança motivadora		Comunicação e imagem	
Pro-atividade e iniciativa		Organização e planeamento		Planeamento – Ação	
Tomada de decisão		Capacidade de gestão do tempo		Motivação para o trabalho	
Criatividade / imaginação		Negociação e persuasão		Autocontrolo	
Empatia e escuta ativa		Resistência à frustração		Disponibilidade Para a Aprendizagem Contínua	
Agilidade		Capacidade de risco		Tolerância ao Stress	
Empreendedorismo		Disciplina		Compromisso Ético	
Equilíbrio emocional		Resolução de problemas		Recolha e Tratamento de Informação	
Adaptação à Mudança		Autonomia		Trabalho em Equipa	
Capacidade de lidar com situações ambíguas;		Gestão administrativa		Domínio de línguas estrangeira(s)	
Capacidade para aceitar as críticas		Gestão de arquivo		Desenvolvimento de colaboradores	
Capacidade de análise		Sentido de realidade		Respeito pelos outros	
Integridade		Eficácia interpessoal		Domínio das tecnologias de informação e comunicação	
Assiduidade e Pontualidade		<i>Networking</i>		Gestão de equipas	
<i>Know – how</i> técnico		Capacidade de gerir prioridades		Orientação para a qualidade	
Atenção ao detalhe		Orientação para objetivos		Outro(s): _____	

Tendo em conta a função de **Mediador(a) de Formação**, identifique quais as **Competências Específicas**, que este deve possuir para o sucesso da sua atividade?

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco.

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

Comprometimento		Visão sistémica		Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	
Espirito de equipa		Foco nos resultados		Capacidade Para Questionar	
Flexibilidade e Inovação		Persistência e Determinação		Gestão de Conflitos	
Foco no cliente		Relacionamento interpessoal e consenso		Criação de Laços/Redes	
Comunicação interpessoal		Cooperação, participação e integração		Conhecimento do Negócio	
Liderança participativa		Liderança empreendedora		Planeamento e marketing	
Liderança ética e comprometida		Liderança motivadora		Comunicação e imagem	
Pro-atividade e iniciativa		Organização e planeamento		Planeamento – Ação	
Tomada de decisão		Capacidade de gestão do tempo		Motivação para o trabalho	
Criatividade / imaginação		Negociação e persuasão		Autocontrolo	
Empatia e escuta ativa		Resistência à frustração		Disponibilidade Para a Aprendizagem Contínua	
Agilidade		Capacidade de risco		Tolerância ao Stress	
Empreendedorismo		Disciplina		Compromisso Ético	
Equilíbrio emocional		Resolução de problemas		Recolha e Tratamento de Informação	
Adaptação à Mudança		Autonomia		Trabalho em Equipa	
Capacidade de lidar com situações ambíguas;		Gestão administrativa		Domínio de línguas estrangeira(s)	
Capacidade para aceitar as críticas		Gestão de arquivo		Desenvolvimento de colaboradores	
Capacidade de análise		Sentido de realidade		Respeito pelos outros	
Integridade		Eficácia interpessoal		Domínio das tecnologias de informação e comunicação	
Assiduidade e Pontualidade		<i>Networking</i>		Gestão de equipas	
<i>Know – how</i> técnico		Capacidade de gerir prioridades		Orientação para a qualidade	
Atenção ao detalhe		Orientação para objetivos		Outro(s): _____	

Tendo em conta a função de **Técnico(a) Administrativo(a) de Formação e Atendimento**, identifique quais as **Competências Específicas**, que este deve possuir para o sucesso da sua atividade?

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco:

Comprometimento		Visão sistémica		Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	
Espírito de equipa		Foco nos resultados		Capacidade Para Questionar	
Flexibilidade e Inovação		Persistência e Determinação		Gestão de Conflitos	
Foco no cliente		Relacionamento interpessoal e consenso		Criação de Laços/Redes	
Comunicação interpessoal		Cooperação, participação e integração		Conhecimento do Negócio	
Liderança participativa		Liderança empreendedora		Planeamento e marketing	
Liderança ética e comprometida		Liderança motivadora		Comunicação e imagem	
Pro-atividade e iniciativa		Organização e planeamento		Planeamento – Ação	
Tomada de decisão		Capacidade de gestão do tempo		Motivação para o trabalho	
Criatividade / imaginação		Negociação e persuasão		Autocontrolo	
Empatia e escuta ativa		Resistência à frustração		Disponibilidade Para a Aprendizagem Contínua	
Agilidade		Capacidade de risco		Tolerância ao Stress	
Empreendedorismo		Disciplina		Compromisso Ético	
Equilíbrio emocional		Resolução de problemas		Recolha e Tratamento de Informação	
Adaptação à Mudança		Autonomia		Trabalho em Equipa	
Capacidade de lidar com situações ambíguas;		Gestão administrativa		Domínio de línguas estrangeira(s)	
Capacidade para aceitar as críticas		Gestão de arquivo		Desenvolvimento de colaboradores	
Capacidade de análise		Sentido de realidade		Respeito pelos outros	
Integridade		Eficácia interpessoal		Domínio das tecnologias de informação e comunicação	
Assiduidade e Pontualidade		<i>Networking</i>		Gestão de equipas	
<i>Know – how</i> técnico		Capacidade de gerir prioridades		Orientação para a qualidade	
Atenção ao detalhe		Orientação para objetivos		Outro(s): _____	

**FIM**

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

Anexo\_4 Tabela 1 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Gerais

<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>Total</b>
<b>Comprometimento e competitividade</b>	<b>5</b>
<b>Espirito de equipa</b>	<b>8</b>
<b>Flexibilidade e Inovação</b>	<b>4</b>
<b>Foco no cliente</b>	<b>6</b>
<b>Comunicação interpessoal</b>	<b>7</b>
<b>Liderança participativa</b>	<b>2</b>
<b>Liderança ética e comprometida</b>	<b>2</b>
<b>Pro-atividade e iniciativa</b>	<b>6</b>
<b>Tomada de decisão</b>	<b>2</b>
<b>Criatividade / imaginação</b>	<b>2</b>
<b>Empatia e escuta ativa</b>	<b>5</b>
<b>Agilidade</b>	<b>5</b>
<b>Empreendedorismo</b>	<b>3</b>
<b>Equilíbrio emocional</b>	<b>7</b>
<b>Adaptação à Mudança</b>	<b>6</b>
<b>Capacidade de lidar com situações ambíguas;</b>	<b>7</b>
<b>Capacidade para aceitar as críticas</b>	<b>6</b>
<b>Capacidade de análise</b>	<b>6</b>
<b>Integridade</b>	<b>7</b>
<b>Assiduidade e Pontualidade</b>	<b>7</b>
<b>Know – how técnico</b>	<b>5</b>
<b>Atenção ao detalhe</b>	<b>7</b>
<b>Visão sistémica</b>	<b>6</b>
<b>Foco nos resultados</b>	<b>5</b>
<b>Persistência e Determinação</b>	<b>7</b>
<b>Relacionamento interpessoal e consenso</b>	<b>7</b>
<b>Cooperação, participação e integração</b>	<b>8</b>
<b>Liderança empreendedora</b>	<b>2</b>
<b>Liderança motivadora</b>	<b>4</b>
<b>Organização e planeamento</b>	<b>8</b>

<b>Capacidade de gestão do tempo</b>	<b>9</b>
Negociação e persuasão	2
<b>Resistência à frustração</b>	<b>7</b>
Capacidade de risco	0
<b>Disciplina</b>	<b>7</b>
Resolução de problemas	7
<b>Autonomia</b>	<b>7</b>
Gestão administrativa	5
<b>Gestão de arquivo</b>	<b>7</b>
Sentido de realidade	5
<b>Eficácia interpessoal</b>	<b>4</b>
<i>Networking</i>	2
<b>Capacidade de gerir prioridades</b>	<b>8</b>
Orientação para objetivos	7
<b>Gerir e conviver com Multiculturalidade/Diversidade</b>	<b>4</b>
<b>Capacidade Para Questionar</b>	<b>4</b>
<b>Gestão de Conflitos</b>	<b>6</b>
<b>Criação de Laços/Redes</b>	<b>3</b>
<b>Conhecimento do Negócio</b>	<b>3</b>
Planeamento e marketing	0
<b>Comunicação e imagem</b>	<b>4</b>
<b>Planeamento – Ação</b>	<b>4</b>
<b>Motivação para o trabalho</b>	<b>10</b>
Autocontrolo	7
<b>Disponibilidade para a aprendizagem contínua</b>	<b>6</b>
Tolerância ao Stresse	7
<b>Compromisso Ético</b>	<b>7</b>
<b>Recolha e Tratamento de Informação</b>	<b>5</b>
<b>Trabalho em Equipa</b>	<b>10</b>
<b>Domínio de línguas estrangeira(s)</b>	<b>1</b>
<b>Desenvolvimento de colaboradores</b>	<b>1</b>
Respeito pelos outros	9
<b>Domínio das tecnologias de informação e comunicação</b>	<b>8</b>
<b>Gestão de equipas</b>	<b>2</b>

<b>Orientação para a qualidade</b>	<b>7</b>
<b>Outro(s): _____</b>	<b>0</b>

Anexo\_5 Tabela 2 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Específicas – Gestor/a Projeto

<b>COMPETÊNCIAS – Gestor/a de Projetos</b>	<b>Total</b>
<b>Comprometimento e competitividade</b>	<b>4</b>
<b>Espirito de equipa</b>	<b>8</b>
<b>Flexibilidade e Inovação</b>	<b>5</b>
<b>Foco no cliente</b>	<b>6</b>
<b>Comunicação interpessoal</b>	<b>5</b>
<b>Liderança participativa</b>	<b>5</b>
<b>Liderança ética e comprometida</b>	<b>4</b>
<b>Pro-atividade e iniciativa</b>	<b>7</b>
<b>Tomada de decisão</b>	<b>9</b>
<b>Criatividade / imaginação</b>	<b>7</b>
<b>Empatia e escuta ativa</b>	<b>5</b>
<b>Agilidade</b>	<b>4</b>
<b>Empreendedorismo</b>	<b>6</b>
<b>Equilíbrio emocional</b>	<b>5</b>
<b>Adaptação à Mudança</b>	<b>8</b>
<b>Capacidade de lidar com situações ambíguas;</b>	<b>4</b>
<b>Capacidade para aceitar as críticas</b>	<b>5</b>
<b>Capacidade de análise</b>	<b>10</b>
<b>Integridade</b>	<b>5</b>
<b>Assiduidade e Pontualidade</b>	<b>5</b>
<b>Know – how técnico</b>	<b>7</b>
<b>Atenção ao detalhe</b>	<b>4</b>
<b>Visão sistémica</b>	<b>6</b>
<b>Foco nos resultados</b>	<b>5</b>
<b>Persistência e Determinação</b>	<b>7</b>
<b>Relacionamento interpessoal e consenso</b>	<b>4</b>
<b>Cooperação, participação e integração</b>	<b>3</b>
<b>Liderança empreendedora</b>	<b>5</b>

<b>Liderança motivadora</b>	<b>10</b>
<b>Organização e planeamento</b>	<b>7</b>
<b>Capacidade de gestão do tempo</b>	<b>7</b>
<b>Negociação e persuasão</b>	<b>7</b>
<b>Resistência à frustração</b>	<b>7</b>
<b>Capacidade de risco</b>	<b>3</b>
<b>Disciplina</b>	<b>5</b>
<b>Resolução de problemas</b>	<b>7</b>
<b>Autonomia</b>	<b>5</b>
<b>Gestão administrativa</b>	<b>3</b>
<b>Gestão de arquivo</b>	<b>3</b>
<b>Sentido de realidade</b>	<b>3</b>
<b>Eficácia interpessoal</b>	<b>3</b>
<i>Networking</i>	<b>3</b>
<b>Capacidade de gerir prioridades</b>	<b>8</b>
<b>Orientação para objetivos</b>	<b>8</b>
<b>Gerir e conviver com Multiculturalidade/Diversidade</b>	<b>4</b>
<b>Capacidade Para Questionar</b>	<b>4</b>
<b>Gestão de Conflitos</b>	<b>8</b>
<b>Criação de Laços/Redes</b>	<b>3</b>
<b>Conhecimento do Negócio</b>	<b>5</b>
<b>Planeamento e marketing</b>	<b>4</b>
<b>Comunicação e imagem</b>	<b>6</b>
<b>Planeamento – Ação</b>	<b>8</b>
<b>Motivação para o trabalho</b>	<b>6</b>
<b>Autocontrolo</b>	<b>5</b>
<b>Disponibilidade para a aprendizagem contínua</b>	<b>6</b>
<b>Tolerância ao Stresse</b>	<b>7</b>
<b>Compromisso Ético</b>	<b>3</b>
<b>Recolha e Tratamento de Informação</b>	<b>1</b>
<b>Trabalho em Equipa</b>	<b>8</b>
<b>Domínio de línguas estrangeira(s)</b>	<b>1</b>
<b>Desenvolvimento de colaboradores</b>	<b>6</b>
<b>Respeito pelos outros</b>	<b>8</b>

<b>Domínio das tecnologias de informação e comunicação</b>	<b>8</b>
Gestão de equipas	8
<b>Orientação para a qualidade</b>	<b>5</b>
<b>Outro(s): _____</b>	<b>0</b>

Anexo\_6 Tabela 3 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Específicas – Coordenador/a Pedagógico/a

<b>COMPETÊNCIAS – Coordenador/a Pedagógico/a</b>	<b>Total</b>
<b>Comprometimento e competitividade</b>	<b>4</b>
Espirito de equipa	9
<b>Flexibilidade e Inovação</b>	<b>5</b>
Foco no cliente	3
<b>Comunicação interpessoal</b>	<b>8</b>
Liderança participativa	9
<b>Liderança ética e comprometida</b>	<b>3</b>
Pro-atividade e iniciativa	6
<b>Tomada de decisão</b>	<b>7</b>
Criatividade / imaginação	6
<b>Empatia e escuta ativa</b>	<b>10</b>
Agilidade	8
<b>Empreendedorismo</b>	<b>3</b>
Equilíbrio emocional	8
<b>Adaptação à Mudança</b>	<b>6</b>
<b>Capacidade de lidar com situações ambíguas;</b>	<b>10</b>
<b>Capacidade para aceitar as criticas</b>	<b>8</b>
Capacidade de análise	9
<b>Integridade</b>	<b>4</b>
Assiduidade e Pontualidade	3
<b>Know – how técnico</b>	<b>7</b>
Atenção ao detalhe	8
<b>Visão sistémica</b>	<b>3</b>
<b>Foco nos resultados</b>	<b>3</b>

<b>Persistência e Determinação</b>	<b>4</b>
<b>Relacionamento interpessoal e consenso</b>	<b>8</b>
<b>Cooperação, participação e integração</b>	<b>7</b>
<b>Liderança empreendedora</b>	<b>5</b>
<b>Liderança motivadora</b>	<b>10</b>
<b>Organização e planeamento</b>	<b>8</b>
<b>Capacidade de gestão do tempo</b>	<b>6</b>
<b>Negociação e persuasão</b>	<b>6</b>
<b>Resistência à frustração</b>	<b>5</b>
<b>Capacidade de risco</b>	<b>2</b>
<b>Disciplina</b>	<b>6</b>
<b>Resolução de problemas</b>	<b>11</b>
<b>Autonomia</b>	<b>5</b>
<b>Gestão administrativa</b>	<b>3</b>
<b>Gestão de arquivo</b>	<b>3</b>
<b>Sentido de realidade</b>	<b>5</b>
<b>Eficácia interpessoal</b>	<b>6</b>
<i>Networking</i>	<b>1</b>
<b>Capacidade de gerir prioridades</b>	<b>10</b>
<b>Orientação para objetivos</b>	<b>7</b>
<b>Gerir e conviver com Multiculturalidade/Diversidade</b>	<b>5</b>
<b>Capacidade Para Questionar</b>	<b>6</b>
<b>Gestão de Conflitos</b>	<b>10</b>
<b>Criação de Laços/Redes</b>	<b>3</b>
<b>Conhecimento do Negócio</b>	<b>3</b>
<b>Planeamento e marketing</b>	<b>1</b>
<b>Comunicação e imagem</b>	<b>5</b>
<b>Planeamento – Ação</b>	<b>8</b>
<b>Motivação para o trabalho</b>	<b>6</b>
<b>Autocontrolo</b>	<b>7</b>
<b>Disponibilidade para a aprendizagem contínua</b>	<b>5</b>
<b>Tolerância ao Stresse</b>	<b>8</b>
<b>Compromisso Ético</b>	<b>5</b>
<b>Recolha e Tratamento de Informação</b>	<b>7</b>

<b>Trabalho em Equipa</b>	<b>10</b>
<b>Domínio de línguas estrangeira(s)</b>	<b>2</b>
<b>Desenvolvimento de colaboradores</b>	<b>4</b>
<b>Respeito pelos outros</b>	<b>9</b>
<b>Domínio das tecnologias de informação e comunicação</b>	<b>7</b>
<b>Gestão de equipas</b>	<b>10</b>
<b>Orientação para a qualidade</b>	<b>5</b>
<b>Outro(s): _____</b>	<b>0</b>

Anexo\_7 Tabela 4 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Específicas – Técnico/a Formação

<b>COMPETÊNCIAS – Técnico/a de Formação</b>	<b>Total</b>
<b>Comprometimento e competitividade</b>	<b>3</b>
<b>Espírito de equipa</b>	<b>10</b>
<b>Flexibilidade e Inovação</b>	<b>3</b>
<b>Foco no cliente</b>	<b>4</b>
<b>Comunicação interpessoal</b>	<b>10</b>
<b>Liderança participativa</b>	<b>3</b>
<b>Liderança ética e comprometida</b>	<b>2</b>
<b>Pro-atividade e iniciativa</b>	<b>8</b>
<b>Tomada de decisão</b>	<b>5</b>
<b>Criatividade / imaginação</b>	<b>5</b>
<b>Empatia e escuta ativa</b>	<b>10</b>
<b>Agilidade</b>	<b>8</b>
<b>Empreendedorismo</b>	<b>4</b>
<b>Equilíbrio emocional</b>	<b>7</b>
<b>Adaptação à Mudança</b>	<b>8</b>
<b>Capacidade de lidar com situações ambíguas;</b>	<b>8</b>
<b>Capacidade para aceitar as críticas</b>	<b>7</b>
<b>Capacidade de análise</b>	<b>9</b>
<b>Integridade</b>	<b>6</b>
<b>Assiduidade e Pontualidade</b>	<b>6</b>

<i>Know – how</i> técnico	5
Atenção ao detalhe	6
Visão sistémica	4
Foco nos resultados	3
Persistência e Determinação	7
Relacionamento interpessoal e consenso	7
Cooperação, participação e integração	5
Liderança empreendedora	2
Liderança motivadora	3
Organização e planeamento	8
Capacidade de gestão do tempo	8
Negociação e persuasão	2
Resistência à frustração	9
Capacidade de risco	2
Disciplina	7
Resolução de problemas	8
Autonomia	8
Gestão administrativa	7
Gestão de arquivo	8
Sentido de realidade	5
Eficácia interpessoal	7
<i>Networking</i>	1
Capacidade de gerir prioridades	6
Orientação para objetivos	8
Gerir e conviver com Multiculturalidade/Diversidade	5
Capacidade Para Questionar	3
Gestão de Conflitos	6
Criação de Laços/Redes	3
Conhecimento do Negócio	3
Planeamento e marketing	1
Comunicação e imagem	6
Planeamento – Ação	7
Motivação para o trabalho	7
Autocontrolo	4

<b>Disponibilidade para a aprendizagem contínua</b>	<b>8</b>
<b>Tolerância ao Stresse</b>	<b>6</b>
<b>Compromisso Ético</b>	<b>4</b>
<b>Recolha e Tratamento de Informação</b>	<b>7</b>
<b>Trabalho em Equipa</b>	<b>9</b>
<b>Domínio de línguas estrangeira(s)</b>	<b>0</b>
<b>Desenvolvimento de colaboradores</b>	<b>1</b>
<b>Respeito pelos outros</b>	<b>4</b>
<b>Domínio das tecnologias de informação e comunicação</b>	<b>7</b>
<b>Gestão de equipas</b>	<b>3</b>
<b>Orientação para a qualidade</b>	<b>4</b>
<b>Outro(s): _____</b>	<b>0</b>

Anexo\_8 Tabela 5 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Específicas – Mediador/a Formação

<b>COMPETÊNCIAS – Mediador/a de Formação</b>	<b>Total</b>
<b>Comprometimento e competitividade</b>	<b>4</b>
<b>Espírito de equipa</b>	<b>8</b>
<b>Flexibilidade e Inovação</b>	<b>4</b>
<b>Foco no cliente</b>	<b>4</b>
<b>Comunicação interpessoal</b>	<b>9</b>
<b>Liderança participativa</b>	<b>5</b>
<b>Liderança ética e comprometida</b>	<b>2</b>
<b>Pro-atividade e iniciativa</b>	<b>7</b>
<b>Tomada de decisão</b>	<b>9</b>
<b>Criatividade / imaginação</b>	<b>7</b>
<b>Empatia e escuta ativa</b>	<b>11</b>
<b>Agilidade</b>	<b>7</b>
<b>Empreendedorismo</b>	<b>4</b>
<b>Equilíbrio emocional</b>	<b>8</b>
<b>Adaptação à Mudança</b>	<b>6</b>
<b>Capacidade de lidar com situações ambíguas;</b>	<b>12</b>

<b>Capacidade para aceitar as críticas</b>	<b>11</b>
Capacidade de análise	7
<b>Integridade</b>	<b>5</b>
Assiduidade e Pontualidade	6
<i>Know – how</i> técnico	6
Atenção ao detalhe	5
Visão sistémica	5
Foco nos resultados	3
Persistência e Determinação	7
Relacionamento interpessoal e consenso	11
Cooperação, participação e integração	5
Liderança empreendedora	3
Liderança motivadora	4
Organização e planeamento	7
Capacidade de gestão do tempo	8
Negociação e persuasão	6
Resistência à frustração	7
Capacidade de risco	2
Disciplina	5
Resolução de problemas	11
Autonomia	7
Gestão administrativa	5
Gestão de arquivo	7
Sentido de realidade	4
Eficácia interpessoal	9
<i>Networking</i>	2
Capacidade de gerir prioridades	6
Orientação para objetivos	6
Gerir e conviver com Multiculturalidade/Diversidade	8
Capacidade Para Questionar	4
Gestão de Conflitos	9
Criação de Laços/Redes	3
Conhecimento do Negócio	1
Planeamento e marketing	1

<b>Comunicação e imagem</b>	<b>8</b>
<b>Planeamento – Ação</b>	<b>7</b>
<b>Motivação para o trabalho</b>	<b>8</b>
<b>Autocontrolo</b>	<b>6</b>
<b>Disponibilidade para a aprendizagem contínua</b>	<b>5</b>
<b>Tolerância ao Stresse</b>	<b>7</b>
<b>Compromisso Ético</b>	<b>5</b>
<b>Recolha e Tratamento de Informação</b>	<b>7</b>
<b>Trabalho em Equipa</b>	<b>10</b>
<b>Domínio de línguas estrangeira(s)</b>	<b>1</b>
<b>Desenvolvimento de colaboradores</b>	<b>3</b>
<b>Respeito pelos outros</b>	<b>7</b>
<b>Domínio das tecnologias de informação e comunicação</b>	<b>6</b>
<b>Gestão de equipas</b>	<b>6</b>
<b>Orientação para a qualidade</b>	<b>3</b>
<b>Outro(s): _____</b>	<b>0</b>

Anexo\_9 Tabela 6 - Resultados obtidos por competência no Questionário de Identificação das Competências Específicas – Técnico/a Administrativo/a de Formação

<b>COMPETÊNCIAS – Técnico/a Administrativo/a de Formação</b>	<b>Total</b>
<b>Comprometimento e competitividade</b>	<b>3</b>
<b>Espírito de equipa</b>	<b>6</b>
<b>Flexibilidade e Inovação</b>	<b>2</b>
<b>Foco no cliente</b>	<b>4</b>
<b>Comunicação interpessoal</b>	<b>9</b>
<b>Liderança participativa</b>	<b>0</b>
<b>Liderança ética e comprometida</b>	<b>0</b>
<b>Pro-atividade e iniciativa</b>	<b>3</b>
<b>Tomada de decisão</b>	<b>2</b>
<b>Criatividade / imaginação</b>	<b>3</b>
<b>Empatia e escuta ativa</b>	<b>9</b>
<b>Agilidade</b>	<b>11</b>
<b>Empreendedorismo</b>	<b>1</b>

<b>Equilíbrio emocional</b>	<b>8</b>
<b>Adaptação à Mudança</b>	<b>7</b>
<b>Capacidade de lidar com situações ambíguas;</b>	<b>5</b>
<b>Capacidade para aceitar as críticas</b>	<b>7</b>
<b>Capacidade de análise</b>	<b>8</b>
<b>Integridade</b>	<b>7</b>
<b>Assiduidade e Pontualidade</b>	<b>9</b>
<b><i>Know – how</i> técnico</b>	<b>4</b>
<b>Atenção ao detalhe</b>	<b>9</b>
<b>Visão sistémica</b>	<b>2</b>
<b>Foco nos resultados</b>	<b>5</b>
<b>Persistência e Determinação</b>	<b>7</b>
<b>Relacionamento interpessoal e consenso</b>	<b>7</b>
<b>Cooperação, participação e integração</b>	<b>5</b>
<b>Liderança empreendedora</b>	<b>0</b>
<b>Liderança motivadora</b>	<b>1</b>
<b>Organização e planeamento</b>	<b>9</b>
<b>Capacidade de gestão do tempo</b>	<b>11</b>
<b>Negociação e persuasão</b>	<b>1</b>
<b>Resistência à frustração</b>	<b>8</b>
<b>Capacidade de risco</b>	<b>1</b>
<b>Disciplina</b>	<b>9</b>
<b>Resolução de problemas</b>	<b>5</b>
<b>Autonomia</b>	<b>7</b>
<b>Gestão administrativa</b>	<b>11</b>
<b>Gestão de arquivo</b>	<b>11</b>
<b>Sentido de realidade</b>	<b>6</b>
<b>Eficácia interpessoal</b>	<b>4</b>
<b><i>Networking</i></b>	<b>1</b>
<b>Capacidade de gerir prioridades</b>	<b>10</b>
<b>Orientação para objetivos</b>	<b>5</b>
<b>Gerir e conviver com Multiculturalidade/Diversidade</b>	<b>5</b>
<b>Capacidade Para Questionar</b>	<b>9</b>
<b>Gestão de Conflitos</b>	<b>4</b>

<b>Criação de Laços/Redes</b>	<b>3</b>
<b>Conhecimento do Negócio</b>	<b>2</b>
<b>Planeamento e marketing</b>	<b>1</b>
<b>Comunicação e imagem</b>	<b>9</b>
<b>Planeamento – Ação</b>	<b>2</b>
<b>Motivação para o trabalho</b>	<b>10</b>
<b>Autocontrolo</b>	<b>7</b>
<b>Disponibilidade para a aprendizagem contínua</b>	<b>8</b>
<b>Tolerância ao Stresse</b>	<b>5</b>
<b>Compromisso Ético</b>	<b>5</b>
<b>Recolha e Tratamento de Informação</b>	<b>9</b>
<b>Trabalho em Equipa</b>	<b>6</b>
<b>Domínio de línguas estrangeira(s)</b>	<b>0</b>
<b>Desenvolvimento de colaboradores</b>	<b>2</b>
<b>Respeito pelos outros</b>	<b>6</b>
<b>Domínio das tecnologias de informação e comunicação</b>	<b>7</b>
<b>Gestão de equipas</b>	<b>1</b>
<b>Orientação para a qualidade</b>	<b>5</b>
<b>Outro(s): _____</b>	<b>0</b>

---

## Anexo\_10 Portefólio de Competências-Chave

### 1. Introdução

O Portefólio de competências-chave tem como objetivo apresentar as competências gerais e específicas para cada uma das funções dos colaboradores do departamento de formação da Servirege, de modo a possibilitar um melhor entendimento das mesmas e promover um espírito de equipa através da transparência das diversas atividades.

Neste documento é incluído o Organigrama que discrimina as funções que cada colaborador desempenha. Nele pode verificar-se claramente quem reporta a quem em termos hierárquicos e funcionais.

Não obstante esta transparência é importante perceber que o bom funcionamento da Servirege depende do trabalho de toda a equipa. Nas equipas vencedoras cada membro conhece, entende e desempenha o seu papel adequadamente. No entanto, havendo necessidade de ajuda, todos participam nessa ajuda mesmo antes de serem solicitados. Esse é o espírito que se procura como parte integrante da equipa Servirege.

Solicita-se a todos os colaboradores da Servirege que sejam totalmente participativos e que ao familiarizarem-se com o conteúdo deste Portefólio o critiquem, pela positiva, com o intuito de o melhorar e tornar o mais prático e claro possível.

## 2. Organigrama

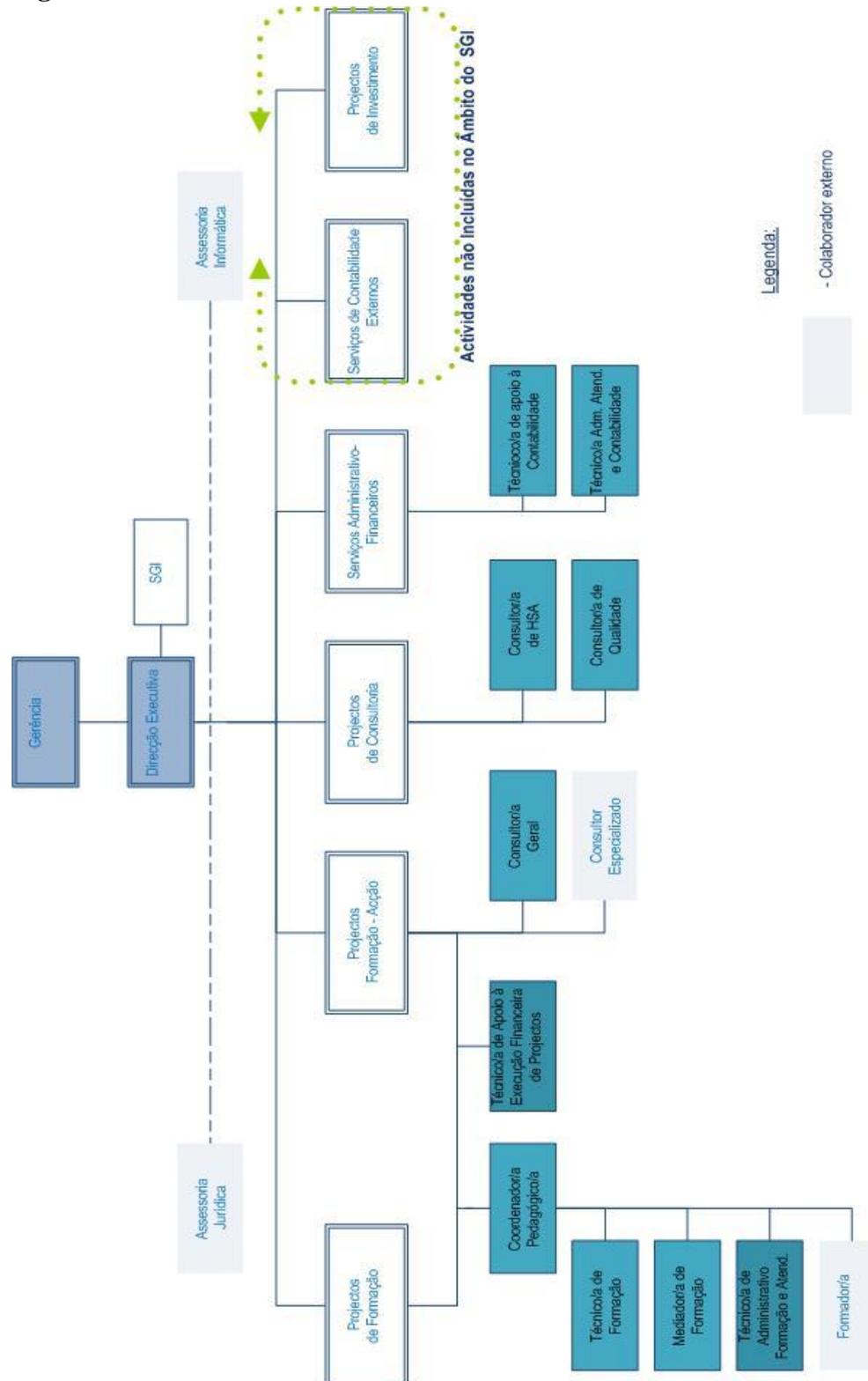


Ilustração 3 Organigrama da SERVIREGE

### 3. COMPETÊNCIAS GERAIS

Competências gerais	- Espírito de equipa;
Funções do departamento de formação	- Cooperação, participação e integração;
	- Organização e planeamento;
	- Capacidade de gestão do tempo;
	- Capacidade de gerir prioridades;
	- Motivação para o trabalho;
	- Respeito pelos outros;
	- Domínio das tecnologias de informação e comunicação;

### 4. FUNÇÕES E SUAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

#### 4.1. Gestor/a de Projetos de Formação

Designação da Função:	Gestor de Projetos de Formação
Área Funcional:	Projetos de Formação
Reporte Hierárquico:	Direcção Executiva
Substituto em caso de ausência	Coordenador/a Pedagógico/a designado/a

<b>Perfil da Função:</b>	
Habilitações Académicas (mínimas):	Bacharelato;
Experiência Profissional	Experiência de 3 anos em funções técnicas em gestão e organização de formação;
Competências específicas	Capacidade de liderança motivadora; Capacidade de análise; Capacidade de tomada de decisão; Capacidade de relacionamento interpessoal; Espírito de equipa; Conhecimentos de informática na ótica do utilizador; Formação mínima de 150 horas em gestão e organização de formação e

área pedagógica (em alternativa à experiência profissional);

Outros Requisitos:

Detentor de CAP de formador (preferencial);

### **Autoridades e Responsabilidades:**

- Definir, gerir e coordenar a política de formação;
- Assegurar o planeamento, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades;
- Assegurar a gestão dos recursos afetos à formação; as relações externas relativas à mesma; a articulação com os responsáveis máximos da entidade e com os destinatários da formação;
- Assegurar a promoção das ações de revisão e melhoria contínua e a implementação dos mecanismos de qualidade da formação;
- Garantir que as práticas formativas implementadas na entidade estão em harmonia com os requisitos de certificação;
- Elaborar candidaturas a projetos de formação financiada para a própria entidade e para entidades clientes;
- Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI;
- Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
- Promover o espírito de equipa;
- Garantir o funcionamento do SGI;
- Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
- Promover a redução dos custos da não-qualidade;
- Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
- Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
- Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
- Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
- Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
- Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
- Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

## 4.2 Coordenador/a Pedagógico

Designação da Função:	Coordenador/a Pedagógico
Área Funcional:	Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação
Reporte Hierárquico:	Gestor de Projetos de Formação e Formação-Ação
Substituto em caso de ausência	Coordenador/a Pedagógico/a designado/a.

### Perfil da Função:

Habilitações Académicas (mínimas):	Bacharelato;
Experiência Profissional	Experiência de 3 anos em funções técnicas em gestão e organização de formação;
Competências específicas	Capacidade de liderança motivadora; Capacidade de relacionamento interpessoal; Capacidade de empatia e escuta ativa; Capacidade de lidar com situações ambíguas; Capacidade de resolução de problemas; Capacidade de gerir prioridades; Capacidade de gestão de conflitos; Capacidade de trabalho em equipa; Capacidade de gestão de equipas; Capacidade de respeito pelos outros; Conhecimentos de informática na ótica do utilizador; Formação mínima de 150 horas em gestão e organização de formação e área pedagógica (em alternativa à experiência profissional);
Outros Requisitos:	Detentor de CAP de formação (preferencial) ou profissionalização no ensino;

### Autoridades e Responsabilidades:

- Apoiar a gestão da formação e gestão pedagógica da mesma, assegurando a articulação com o gestor de formação;
- Realizar o acompanhamento pedagógico dos formandos e dos formadores na fase de execução da ação de formação;
- Preparar e assegurar a execução de uma ou várias ações de formação;

- Articular com a equipa de formadores, a fase de conceção dos programas;
- Resolver, entre outras, questões pedagógicas e organizativas das ações de formação;
- Planear, programar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades que integram cada ação de formação;
- Promover ações de avaliação do grau de satisfação dos formandos durante a formação;
- Realizar a análise e tomada de decisão de forma rápida e eficaz, relativamente às reclamações realizadas pelos formandos;
- Proceder à análise e decisão sobre as medidas disciplinares aplicáveis, em caso de infrações praticadas por formandos;
- Selecionar os currículos de formação mais adequados às reais necessidades do mercado, mediante colaboração e contributo dos formadores;
- Organizar as condições em que se realiza a formação, nomeadamente ao nível das instalações, equipamentos e materiais pedagógicos disponíveis;
- Proceder à seleção dos formandos das ações de acordo com a metodologia de recrutamento e seleção definida, quando aplicável;
- Realizar reuniões com formandos e formadores, sempre que tal se torne necessário;
- Assegurar a articulação interdisciplinar;
- Coordenar pedagogicamente as ações de formação e avaliá-las, de acordo com os critérios e instrumentos de avaliação criados para o efeito;
- Analisar os resultados dos questionários de avaliação da Satisfação dos diferentes intervenientes na formação, e emitir relatórios no mesmo âmbito;
- Disponibilizar informação sobre legislação pertinente a formandos e formadores;
- Dar conhecimento de eventuais atualizações aos colaboradores;
- Acompanhar o percurso formativo dos formandos, promovendo o sucesso educativo e, a transição para o mercado de trabalho ou para percursos subsequentes;
- Validar relatórios de avaliação das ações de formação, outros documentos e mapas elaborados pelos técnicos de formação;
- Atuar em conformidade com as normas da DGERT, a legislação em vigor e com as normas internas da empresa, promovendo a melhoria contínua do SGI da empresa.
- Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.

- Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
- Promover o espírito de equipa;
- Garantir o funcionamento do SGI;
- Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
- Promover a redução dos custos da não-qualidade;
- Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
- Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
- Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
- Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
- Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
- Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
- Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

### 4.3 Técnico/a de Formação

Designação da Função:	Técnico/a de Formação
Área Funcional:	Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação
Reporte Hierárquico:	Coordenador/a Pedagógico/a
Substituto em caso de ausência	Técnico/a de Formação

#### Perfil da Função:

Habilitações Académicas	12.º Ano
(mínimas):	
Experiência Profissional	Experiência de 1 ano em funções técnicas em gestão e organização de formação;

Competências específicas	Capacidade de trabalho em equipa; Capacidade de resistência à frustração Capacidade de comunicação interpessoal; Capacidade de empatia e escuta ativa; Capacidade de análise; Capacidade de relacionamento interpessoal; Espírito de equipa; Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;
Outros Requisitos:	Detentor de CAP de formação ou de profissionalização no ensino

### **Autoridades e Responsabilidades:**

- Preparar e assegurar a execução de uma ou várias ações de formação;
- Planear, programar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades que integram cada ação de formação, sob a coordenação pedagógica;
- Organizar o Dossier Técnico-Pedagógico de acordo com a legislação e o regulamento interno da empresa;
- Aplicar instrumentos de avaliação do grau de satisfação e auscultação de sugestões dos formandos, durante as ações de formação;
- Organizar as ações de formação, informar os formadores sobre os objetivos globais e específicos, bem como todas as regras e regulamentos relativas à organização do Dossier Técnico-Pedagógico, disponibilizando os meios necessários ao desenvolvimento das ações;
- Acompanhar e apoiar a preparação das ações de formação conjuntamente com a Coordenação Pedagógica;
- Auditar os Dossiers Técnico-Pedagógicos, após a conclusão das ações;
- Introduzir informação relativa às ações de formação na plataforma SIGO (*Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa*) e emitir certificados de formação e declarações de desistência na mesma plataforma;
- Elaborar mapas de reporte de execução física dos projetos de formação para submissão aos organismos financiadores;
- Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.
- Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
- Cooperar com a equipa;

- Garantir o funcionamento do SGI;
- Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
- Promover a redução dos custos da não-qualidade;
- Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
- Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
- Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
- Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
- Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
- Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
- Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

#### 4.4 Mediador/a de formação

Designação da Função:	Mediador/a de Formação
Área Funcional:	Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação
Reporte Hierárquico:	Coordenador/a Pedagógico/a
Substituto em caso de ausência	Mediador/a de Formação

#### Perfil da Função:

Habilitações Académicas (mínimas):	Bacharelato;
Experiência Profissional	Experiência na área de Formação (preferencial);
Competências específicas:	Capacidade de relacionamento interpessoal e consenso;

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Empatia e escuta ativa</li><li>- Liderança motivadora</li><li>- Tomada de decisão</li><li>- Capacidade em lidar com situações ambíguas</li><li>- Capacidade de gestão de prioridades</li><li>- Capacidade para aceitar a crítica;</li><li>- Respeito pelos outros;</li><li>- Resolução de problemas</li><li>- Trabalho em equipa</li><li>- Eficácia pessoal</li></ul> <p>Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;</p> <p>Conhecimentos da Legislação do seu sector;</p>
Outros Requisitos:	Detentor de CAP de formação ou de profissionalização no ensino;

#### **Autoridades e Responsabilidades:**

- Colaborar com o representante da entidade promotora na constituição dos grupos de formação, participando no processo de recrutamento e seleção dos formandos;
- Preparar e assegurar a execução da ação de formação;
- Planear, programar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades que integram cada ação de formação, sob a coordenação pedagógica;
- Garantir o acompanhamento e orientação pessoal, social e pedagógica dos formandos;
- Dinamizar a equipa técnico-pedagógica no âmbito do processo formativo, salvaguardando o cumprimento dos percursos individuais e do percurso do grupo de formação;
- Assegurar a articulação entre a equipa técnico-pedagógica e o grupo de formação, assim como entre estes e a entidade formadora.
- Orientar e desenvolver o diagnóstico dos formandos, em articulação com os formadores da equipa técnico-pedagógica,
- Organizar o Dossier Técnico-Pedagógico de acordo com a legislação e o regulamento interno da empresa;
- Aplicar instrumentos de avaliação do grau de satisfação e auscultação de sugestões dos formandos, durante a ação de formação;
- Organizar as ações de formação, informar os formadores sobre os objetivos globais e específicos, bem como todas as regras e regulamentos relativas à organização do Dossier Técnico-Pedagógico, disponibilizando os meios necessários ao desenvolvimento das ações;
- Auditar os Dossiers Técnico-Pedagógicos, após a conclusão das ações;

- Introduzir informação relativa à ação de formação na plataforma SIGO (*Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa*) e emitir certificados de formação e declarações de desistência na mesma plataforma;
- Elaborar mapas de reporte de execução física dos projetos de formação para submissão aos organismos financiadores;
- Ministrar formação de PRA (Portefólio Reflexivo de Aprendizagem) e AA (Aprender com Autonomia);
- Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.
- Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
- Cooperar com a equipa;
- Garantir o funcionamento do SGI;
- Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
- Promover a redução dos custos da não-qualidade;
- Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
- Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
- Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
- Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
- Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
- Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
- Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

#### 4.5 Técnico/a Administrativo/a de formação e atendimento

Designação da Função:	Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento
Área Funcional:	Projetos de Formação-Ação e Projetos de Formação
Reporte Hierárquico:	Coordenador/a Pedagógico/a
Substituto em caso de ausência	Técnico/a de Formação;

#### Perfil da Função:

Habilitações Académicas	12.º Ano de escolaridade;
Experiência Profissional	Experiência na área de apoio à área da formação (preferencial)

Competências específicas:	Capacidade de relacionamento interpessoal e consenso; Capacidade de comunicação interpessoal; Fluência Linguística; Capacidade de tomada de decisão; Capacidade de empatia e escuta ativa; Capacidade em lidar com situações ambíguas; Capacidade de organização; Capacidade para aceitar a crítica; Capacidade de resolução de problemas; Capacidade de gestão de conflitos; Capacidade de trabalho em equipa;
Conhecimentos Específicos:	Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;
Outros Requisitos:	N.A.

#### **Autoridades e Responsabilidades:**

- Participar em reuniões técnicas e na análise, reflexão e validação das técnicas e métodos de formação;
- Planear, organizar, executar e controlar tarefas relacionadas com o expediente geral da formação;
- Atender, pessoalmente ou por telefone, os clientes, colaboradores e demais público relativo à área da formação, prestando esclarecimentos e/ou fazendo o respetivo encaminhamento;
- Preencher e conferir documentação de apoio à área da Formação;
- Inserir informação respeitante à área da Formação, no SIGO, sob a orientação da Coordenação Pedagógica;
- Gerir o economato relativo à formação, elaborando mapas diversos, demonstrativos de preços de custos e da posição dos stocks;
- Cumprir as disposições constantes nos manuais, processos, procedimentos e instruções de trabalho do SGI.
- Colaborar com os demais colaboradores e realizar outras tarefas, sempre que solicitado pelo seu superior hierárquico;
- Cooperar com a equipa;
- Garantir o funcionamento do SGI;
- Combater o desperdício e promover a melhoria contínua;
- Promover a redução dos custos da não-qualidade;

- Cumprir as regras de higiene e segurança e denunciar situações que possam pôr em perigo as pessoas e bens;
- Definir ações preventivas para potenciais não conformidades;
- Saber qual a documentação que lhes diz respeito e compreender o seu conteúdo;
- Denunciar a deteção de produto não conforme ou não conformidades internas;
- Contribuir para a correta segregação dos resíduos produzidos pela empresa;
- Atuar de acordo com os princípios de Responsabilidade Social;
- Contribuir para a minimização do consumo de recursos (gasóleo, eletricidade, água, consumíveis de escritório, papel, tinteiros e toner's, etc.)

Anexo\_11 Guião de Entrevista Semiestruturada – Avaliação das Competências

**Guião de Entrevista Semiestruturada – Avaliação das Competências**

1. Na gestão diária do departamento, com os técnicos de formação e demais colaboradores, quais as principais competências a aplicar?

---

---

---

---

2. Que competências aplicam, diariamente, os técnicos/ mediadores de formação, na sua atividade profissional?

---

---

---

---

3. Para o exercício das suas funções, como técnicos e coordenadores, que competências são fundamentais?

---

---

---

---

4. Tendo em conta as competências necessárias ao exercício das suas funções, por parte do técnico ou do coordenador, sente necessidade de desenvolver alguma em competência em particular?

---

---

---

---

5. Das competências anteriormente apresentadas, quais são as mais evidenciadas pelos técnicos de formação dos demais colaboradores?

**A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências**

---

6. Das competências anteriormente apresentadas, quais são as menos evidenciadas pelos técnicos de formação dos demais colaboradores?

---

---

---

---

Anexo\_12 Questionário de Avaliação das Competências – GAP

## QUESTIONÁRIO

O Questionário que se segue insere-se no âmbito do projeto de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, subordinado ao tema “*A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências*”. Este tem como finalidade avaliar as lacunas entre as competências necessárias e as competências existentes na organização.

**Lacuna** diz respeito à “discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas de que a organização dispõe”. (Brandão & Guimarães, 2001, pag. 11).

**Competência** deverá ser entendida como os comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes atividades profissionais. São ações, que se pretende que sejam exercidas face a um determinado contexto. (Mário Ceitel, 2007)

Não há respostas certas ou erradas. O interesse fundamental é exclusivamente a sua opinião pessoal, na seleção das competências que considera mais frequentes no exercício das suas funções no Departamento de Formação.

As suas respostas serão importantes para aprofundar este estudo, pelo que, pedimos rigor e sinceridade nas mesmas.

Toda a informação que disponibilizar, será somente para fins de investigação, pelo que será confidencial e anónima.

O questionário tem um tempo de resposta estimado em 15 minutos.

**ANTECIPADAMENTE AGRADEÇEMOS A SUA COLABORAÇÃO!**

---

### 1) Informação Pessoal

De seguida iremos apresentar-lhe uma listagem com a descrição das competências e seus indicadores comportamentais. Face a essa listagem deverá seleccionar a frequência com que utiliza as mesmas no exercício das suas funções dentro do Departamento de Formação.

<b>Sexo:</b> Feminino <input type="checkbox"/>	<b>Idade:</b> Menos de 25 anos <input type="checkbox"/>	<b>Função:</b> Gestor(a) do Projeto <input type="checkbox"/>	<b>Habilitação:</b> Doutorado(a) <input type="checkbox"/>
Masculino <input type="checkbox"/>	26-30 anos <input type="checkbox"/>	Coordenador(a) Pedagógico(a) <input type="checkbox"/>	Mestrado(a) <input type="checkbox"/>
	31-35 anos <input type="checkbox"/>	Técnico(a) de Formação <input type="checkbox"/>	Licenciado(a) <input type="checkbox"/>
	36-40 anos <input type="checkbox"/>	Mediador(a) de Formação <input type="checkbox"/>	12º Ano <input type="checkbox"/>
	41-45 anos <input type="checkbox"/>	Técnico(a) Administrativo(a) de <input type="checkbox"/>	9º Ano <input type="checkbox"/>
	Mais de 45 anos <input type="checkbox"/>	Formação e Atendimento <input type="checkbox"/>	6º Ano <input type="checkbox"/>
		<b>Antiguidade na função:</b>	4º Ano <input type="checkbox"/>
		Menos de 1 ano <input type="checkbox"/>	
		1 – 3 anos <input type="checkbox"/>	
		3 – 6 anos <input type="checkbox"/>	
		Mais de 6 anos <input type="checkbox"/>	

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco:

### **I. Liderança Motivadora**

Manifestação de comportamentos que orientam e motivam os outros numa direção clara. Implica dinamizar e comprometer a equipa com objetivos mais amplos e padrões de desempenho superiores, responsabilizando-os pelos resultados obtidos e reconhecendo os seus sucessos. Pressupõe apoio e aprendizagem no desenvolvimento dos seus colaboradores, fornecendo feedback, em tempo útil e focalizando o desempenho individual. Nos níveis mais elevados implica solicitar feedback da sua equipa sobre as suas próprias competências de liderança.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1</b> Nunca	<b>2</b> De vez em quanto	<b>3</b> Com muita frequência	<b>4</b> Sempre
Mantém as pessoas informadas e incentiva-as a desenvolver o seu potencial;				
Define planos de formação ajustados às necessidades e expectativas da equipa;				
Assume-se como exemplo para a equipa através do seu próprio comportamento (motiva e inspira os outros);				
Dá liberdade de ação delegando responsabilidades e criando oportunidades de desenvolvimento da sua equipa;				
Aceita os pontos de vista, recomendações ou ações dos outros, manifestando confiança e abertura nas suas qualificações e capacidades;				

### **II. Capacidade de análise**

Capacidade de identificar, relacionar, discriminar e examinar componentes de um processo fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão. Capacidade de análise de toda a informação requerida para uma posterior tomada de decisão eficiente e eficaz.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1</b> Nunca	<b>2</b> De vez em quanto	<b>3</b> Com muita frequência	<b>4</b> Sempre
Demonstra agilidade de raciocínio;				
Demonstra objetividade e imparcialidade;				
Demonstra capacidade de analisar criteriosamente;				
Identifica pontos fracos e pontos fortes;				
Tem uma visão sistémica;				

### **III. Tomada de decisão**

Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1</b> Nunca	<b>2</b> De vez em quanto	<b>3</b> Com muita frequência	<b>4</b> Sempre
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 autoconfiante e determinado a decidir, mesmo quando se trata de opções difíceis;				
Assume os resultados das decisões que toma, com sentido da responsabilidade.				

### **IV. Espírito de equipa**

Comportamentos que apoiam o trabalho de um conjunto de pessoas de forma a obter objetivos comuns, mantendo uma atitude de colaboração e reciprocidade. Manifestação de comportamentos que visam não só coordenar como também mobilizar colaboradores e equipas de trabalho, proporcionando-lhes uma envolvente de auto direcionamento e desenvolvimento próprios. Esta competência visa o alcance de resultados e o desenvolvimento dos colaboradores.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1</b> Nunca	<b>2</b> De vez em quanto	<b>3</b> Com muita frequência	<b>4</b> Sempre
Disponibiliza ações de formação aos seus colaboradores;				
Colabora na definição de metas estimulando o colaborador no alcance dos objetivos;				
Organiza a equipa em função do número de clientes;				
Sabe tirar partido das sugestões propostas pelos colaboradores;				
Consegue gerir situações de conflito e níveis de motivação dos colaboradores quando reunidos.				

**V. Empatia e escuta ativa**

Manifesta compreensão pelos sentimentos e perspetivas dos outros, reconhecendo o interesse pelas suas preocupações, escutando-as, lendo os sinais não-verbais, valorizando as suas perspetivas e o modo como estas sentem e pensam.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 De vez em quanto</b>	<b>3 Com muita frequência</b>	<b>4 Sempre</b>
Reconhece as diferenças dos seus colaboradores em qualquer situação;				
Atua de acordo com os sinais verbais e não-verbais que identifica;				
Reconhece as diferenças dos seus colaboradores e encoraja-os ao respeito mútuo;				
Reforça a importância do trabalho em equipa;				
Colabora no entendimento comum dos objetivos e atividades profissionais a implementar;				
Partilha informação dentro da equipa;				
Ouve atentamente o outro sem o interromper;				
Reconhece as diferenças dos seus colaboradores em qualquer situação;				
Atua de acordo com os sinais verbais e não-verbais que identifica;				
Reconhece as diferenças dos seus colaboradores e encoraja-os ao respeito mútuo;				
Reforça a importância do trabalho em equipa;				
Colabora no entendimento comum dos objetivos e atividades profissionais a implementar;				

**VI. Capacidade de lidar com situações ambíguas**

Capacidade de lidar em simultâneo com diversos obstáculos, capacidade de ser imparcial na gestão de situações adversas em contextos semelhantes.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 De vez em quanto</b>	<b>3 Com muita frequência</b>	<b>4 Sempre</b>
Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade;				
Toma decisões em situações de incerteza;				
Demonstra capacidade de lidar com o ruído na comunicação;				
Tem capacidade de escolha;				
Demonstra capacidade de ser imparcial e neutro;				
Resolve os problemas diários do trabalho;				
Desenvolve novas ideias ou conceitos para resolver problemas;				
Implementa novas orientações e indicações;				
Demonstra capacidade de polivalência (por exemplo, poder ter diferentes tarefas, mudar de função na organização, substituir um colega);				

### **VII. Resolução de problemas**

Manifestação de comportamentos que evidenciam interesse na resolução das situações apresentadas pelo cliente apresentando alternativas/soluções.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 De vez em quanto</b>	<b>3 Com muita frequência</b>	<b>4 Sempre</b>
Antecipa as posições e reações dos outros e age em conformidade;				
Sabe acabar no tempo certo uma discussão;				
Desenvolve novas ideias ou conceitos para resolver problemas;				
Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo;				
Em situações de stresse mantém a calma;				

### **VIII. Capacidade de gerir prioridades**

Comportamentos que demonstram que uma pessoa distingue com clareza as prioridades e concretiza-as de acordo com a sua importância no enquadramento profissional.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1</b> Nunca	<b>2</b> De vez em quanto	<b>3</b> Com muita frequência	<b>4</b> Sempre
Seleciona as tarefas a executar mediante o seu grau de importância;				
Articula o seu trabalho diário de acordo com as outras atividades do Departamento de formação;				
Cede a sua posição na ordem de trabalhos para outras funções quando é mais vantajoso para os objetivos da organização;				
Apresenta semanalmente o mapa de atividades realizadas para todos os elementos percecionarem o desenvolvimento dos trabalhos.				
Reúne-se com a equipa de trabalho para definir ordens e prioridades em conjunto.				

### **IX. Gestão de conflitos**

Capacidade de mediar conflitos de forma a minimizar os seus impactos. Capacidade de ser neutro e imparcial.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1</b> Nunca	<b>2</b> De vez em quanto	<b>3</b> Com muita frequência	<b>4</b> Sempre
Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância;				
Aceita críticas com espírito de abertura;				
Sabe gerir um debate, clarificando e questionando para conseguir um entendimento mais profundo das situações (mediador);				

### **X. Trabalho de equipa**

Manifestação de comportamentos que evidenciam que um individuo tem facilidade de integração no grupo, cooperando e participando de um intercâmbio de ideias, no sentido de melhorar o desempenho grupal e alcançar os objetivos coletivos.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1</b> Nunca	<b>2</b> De vez em quanto	<b>3</b> Com muita frequência	<b>4</b> Sempre
Cria sinergias de grupo com objetivo de melhorar a qualidade de trabalho;				
Estimula a participação dos membros do grupo, respeitando os talentos individuais;				
Partilha informações e conhecimentos com os colegas;				
Atua para desenvolver um clima amigável entre os elementos do grupo de trabalho;				
Partilha o conhecimento com os outros;				
Participa ativamente na procura de soluções para os problemas no trabalho;				
Aceitar as opiniões dos outros;				

### **XI. Respeito pelos outros**

Capacidade de saber ouvir, opinar sem ferir susceptibilidades, de liderar debates e diálogos em contexto das relações humanas. Aceitar a diferença.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1</b> Nunca	<b>2</b> De vez em quanto	<b>3</b> Com muita frequência	<b>4</b> Sempre
Correta gestão de conflitos;				
Capacidade de manter uma postura assertiva;				
Demonstra escuta ativa;				
Sabe ouvir e facilita o diálogo;				
Trata as pessoas com respeito;				

**XII. Comunicação interpessoal**

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.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 De vez em quanto</b>	<b>3 Com muita frequência</b>	<b>4 Sempre</b>
Adapta com facilidade o discurso e a linguagem de acordo com os interlocutores;				
É claro e preciso na exposição do conteúdo;				
Promove e demonstra a escuta ativa;				
Controla as suas emoções de forma a não prejudicar a comunicação;				
Facilita a resolução de conflitos;				
Formula argumentos claros e convincentes;				
Capta os pensamentos dos outros;				
Age como um líder informal;				

**XIII. Resistência à frustração**

Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 De vez em quanto</b>	<b>3 Com muita frequência</b>	<b>4 Sempre</b>
Consegue superar sem desistir, das dificuldades encontradas;				
Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e o discernimento profissional;				
Assume as suas emoções em situações de grande tensão;				
Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais;				

**XIV. Capacidade para aceitar a crítica**

Capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre alguma coisa pessoal ou profissional.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 De vez em quanto</b>	<b>3 Com muita frequência</b>	<b>4 Sempre</b>
Aceita as críticas e contrariedades;				
Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos;				
Demonstra capacidade para aceitar e lidar com críticas, resiliência emocional;				

**XV. Relacionamento interpessoal e consenso**

Facilidade em estabelecer e manter relações com os seus pares, colaboradores e superiores hierárquicos, bem como com pessoas pertencentes a outras entidades no âmbito das parcerias existentes, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 De vez em quanto</b>	<b>3 Com muita frequência</b>	<b>4 Sempre</b>
Contribui para a manutenção e fortalecimento das relações interpessoais no seu ambiente de trabalho;				
Interage com os outros de forma a que estes tenham confiança para lhe comunicar os seus problemas e preocupações;				
Mantém uma comunicação aberta de forma constante;				
Age de forma a resolver os conflitos inter e intra-grupais;				
Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo;				

**XVI. Eficácia pessoal**

Capacidade para organizar as suas tarefas e atividades e realizá-las de forma metódica.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 De vez em quanto</b>	<b>3 Com muita frequência</b>	<b>4 Sempre</b>
Verifica, antecipadamente, 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 esses critérios;				
Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza;				
Adere aos objetivos , metas pré-definidas e a prazos;				
Cumpre com as normas de qualidade interna;				
Adapta-se rapidamente aos novos métodos de trabalho / tecnologias;				
Leva a cabo atividades com multitarefas (por exemplo, executar tarefas em paralelo, trabalhar simultaneamente em diferentes projetos, trabalhar em projetos em diferentes funções);				

**XVII. Gestão de equipas**

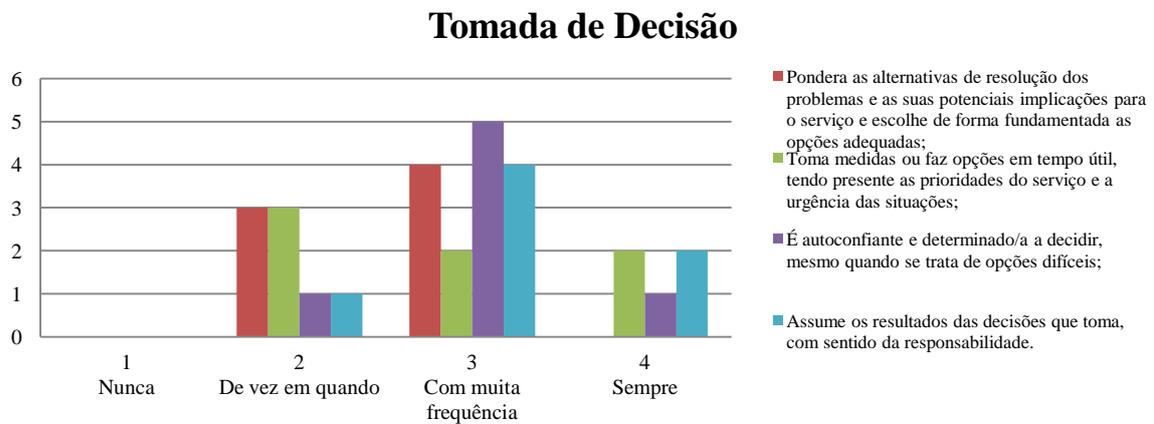
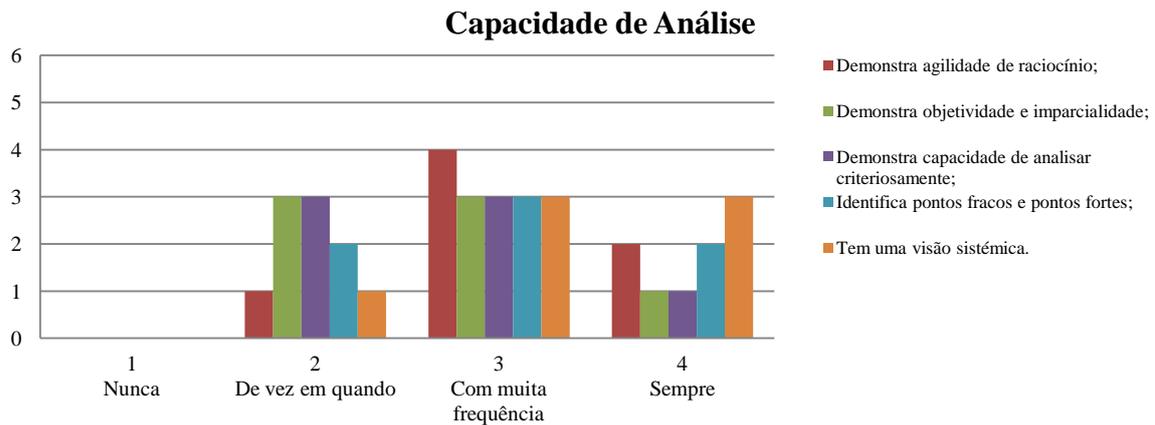
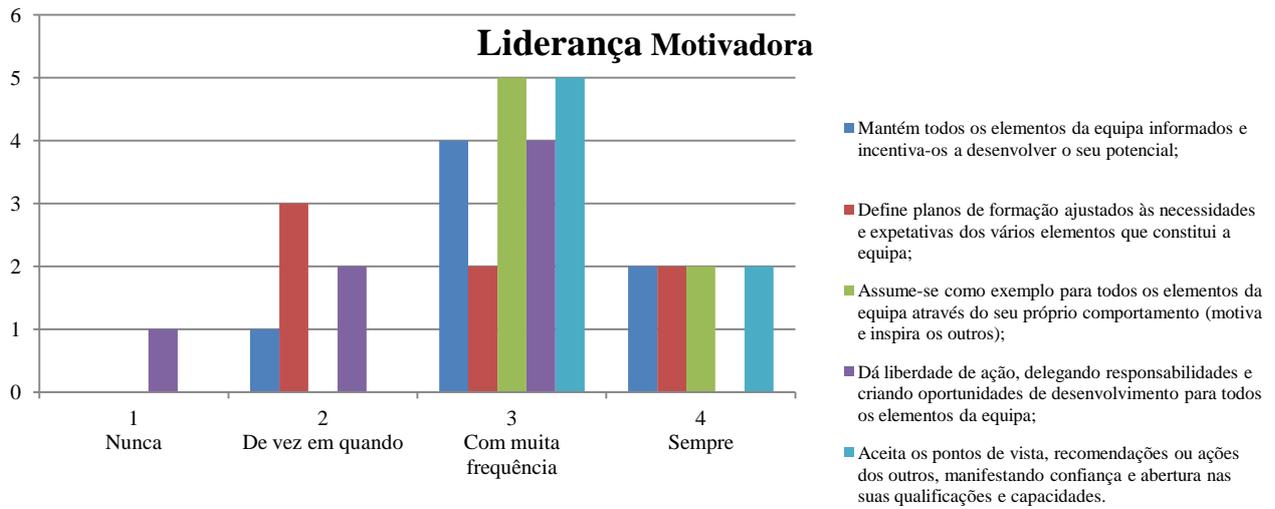
Capacidade de organizar todos os elementos da equipa de modo eficiente, com vista ao alcance de uma elevada *performance*.

<b>Indicadores Comportamentais</b>	<b>1</b> Nunca	<b>2</b> De vez em quanto	<b>3</b> Com muita frequência	<b>4</b> Sempre
Demonstra capacidade de assumir posições impopulares;				
Demonstra capacidade de comunicação e de motivação da equipa;				
Demonstra capacidade de assumir diferentes tipos de liderança, de acordo com os diferentes níveis de maturidade dos vários elementos da equipa;				
Demonstra capacidade de delegação;				

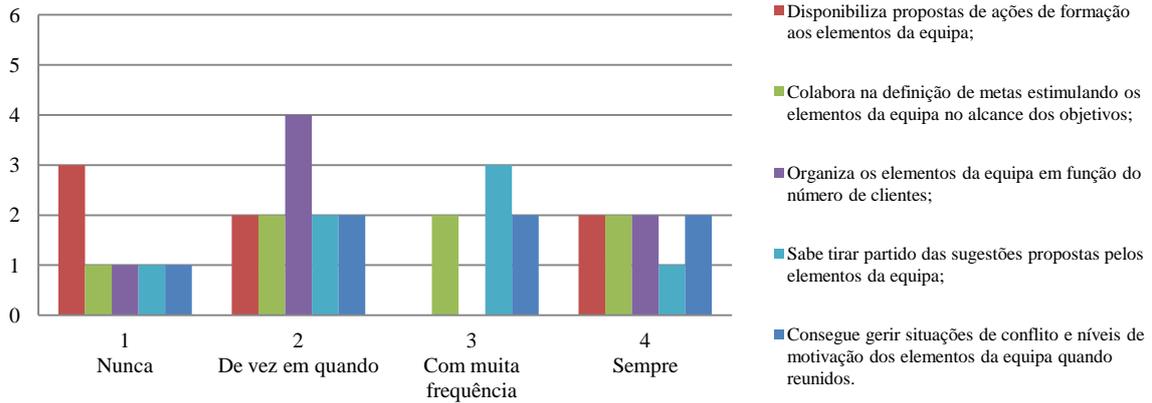
**FIM**

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

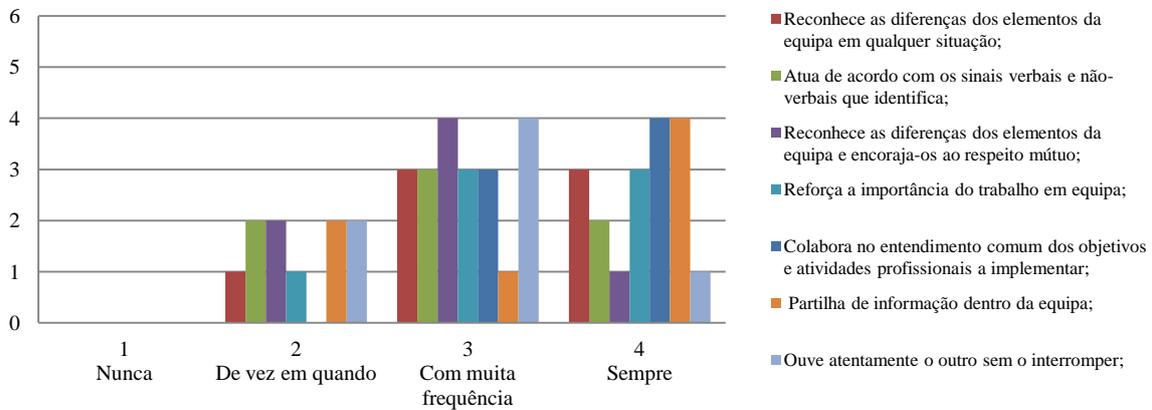
Anexo\_13 Avaliação do GAP - Técnico/a e Mediador/a de Formação



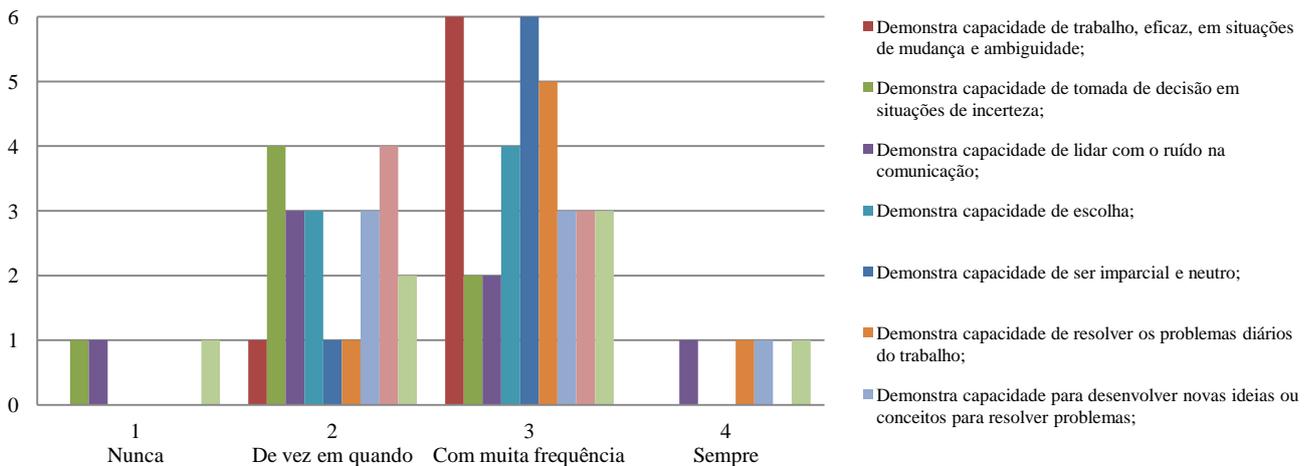
### Espírito de Equipa



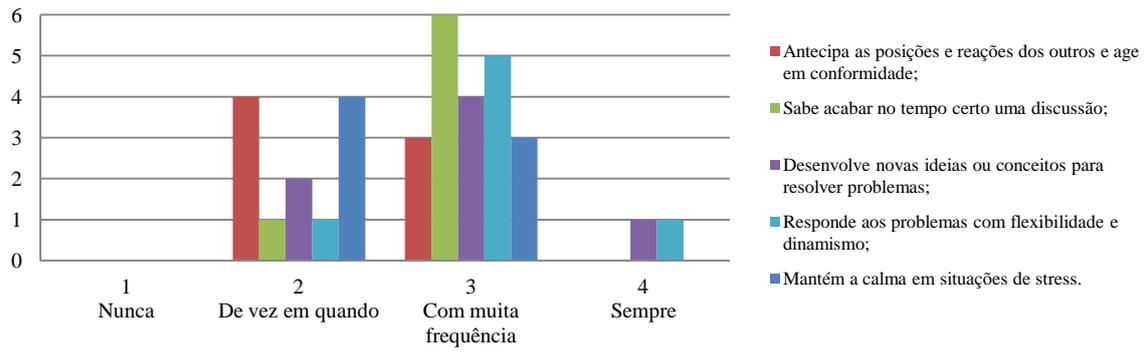
### Empatia e Escuta Ativa



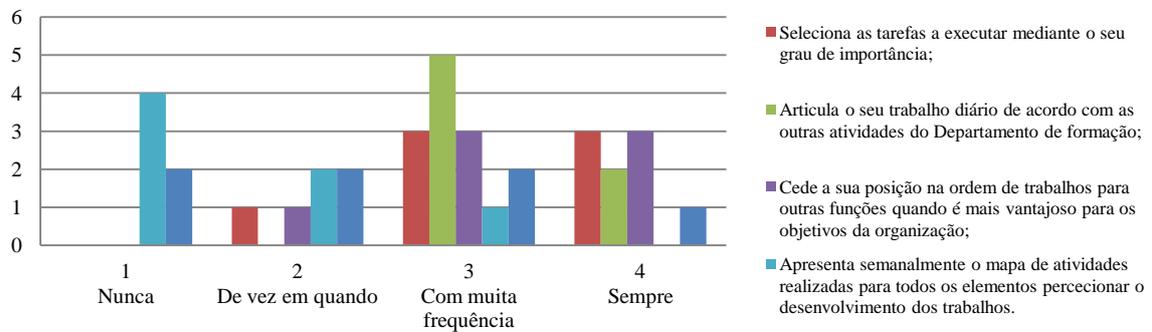
### Capacidade de Lidar com Situações Ambíguas



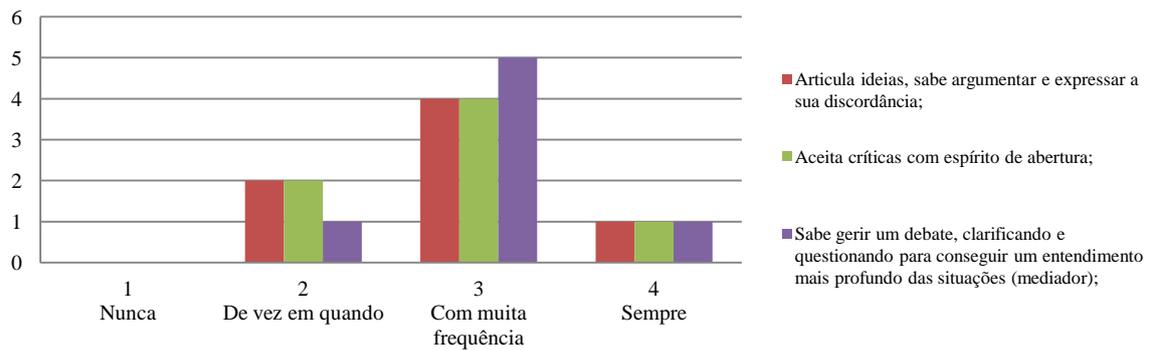
### Resolução de problemas



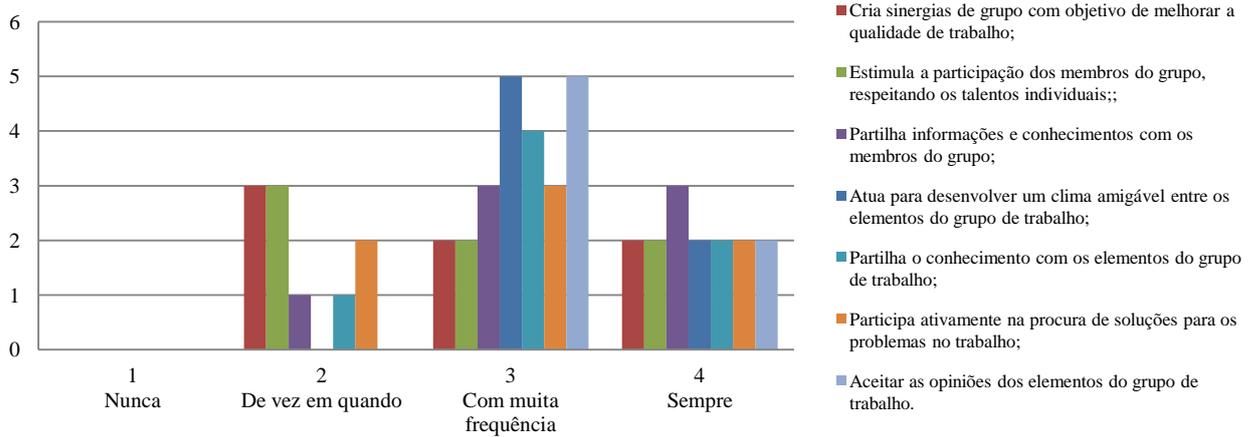
### Capacidade de gerir prioridades



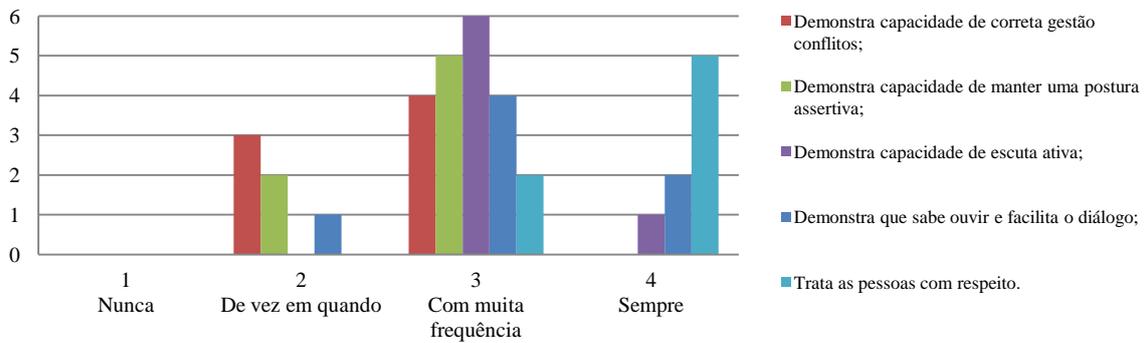
### Gestão de Conflitos



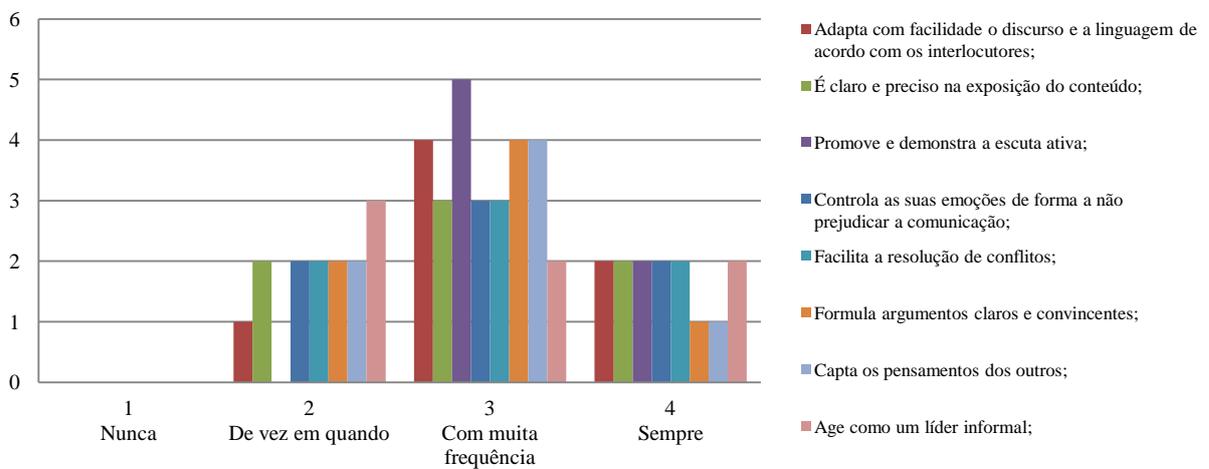
### Trabalho em Equipa



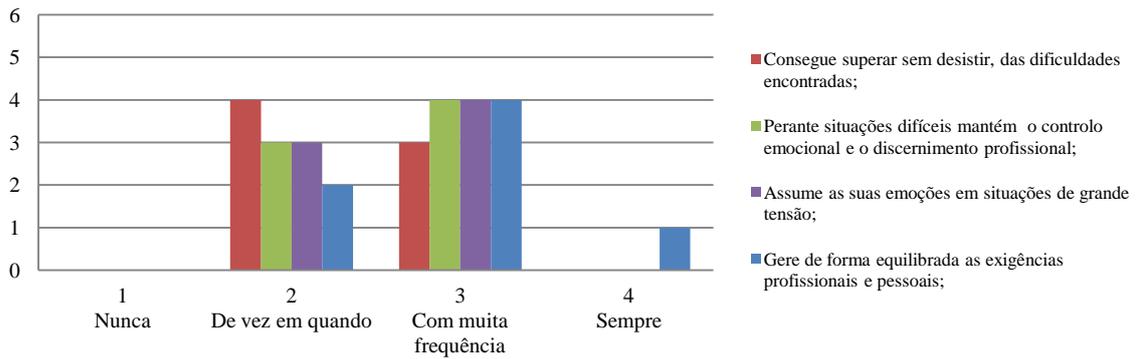
### Respeito pelos Outros



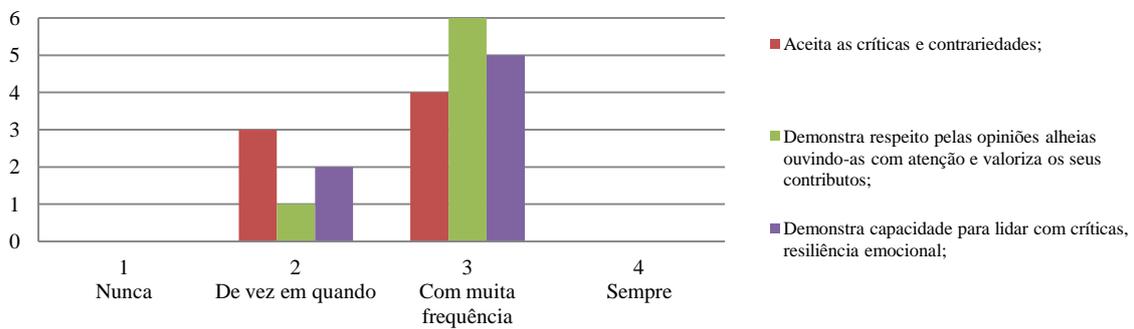
### Comunicação interpessoal



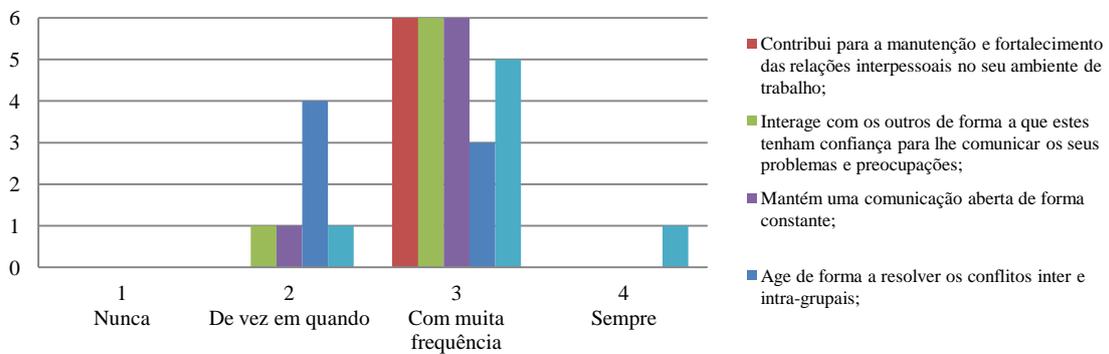
### Resistência à Frustração



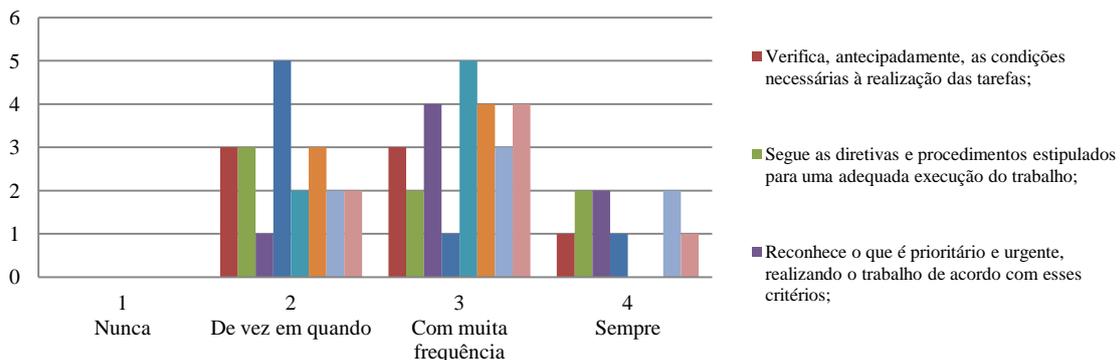
### Capacidade para Aceitar a Crítica



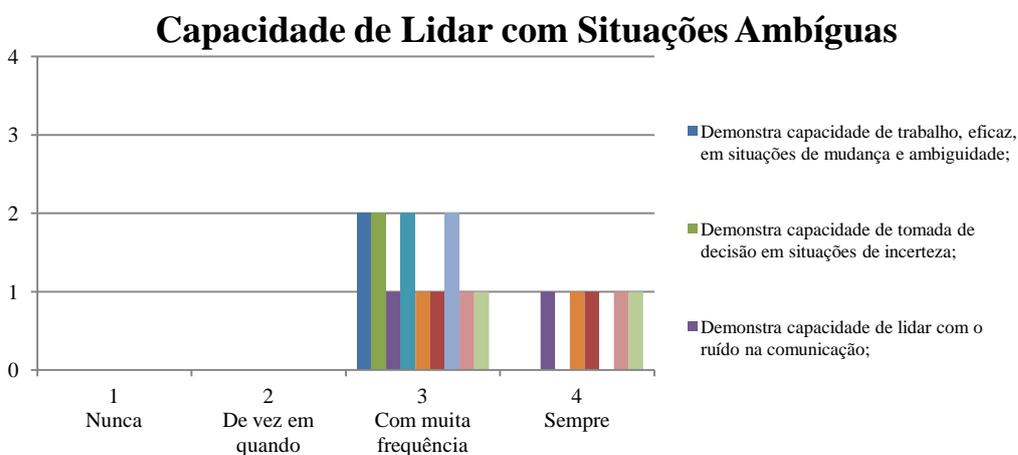
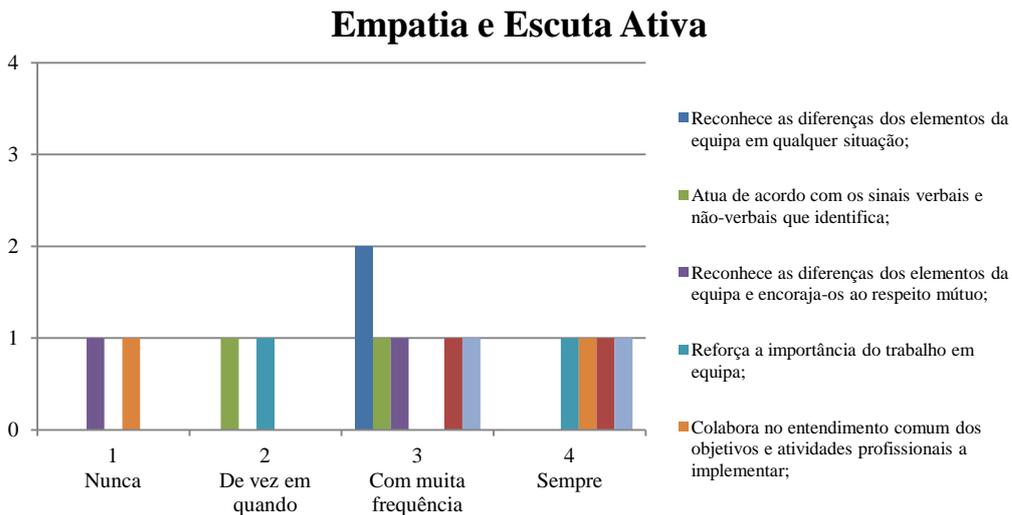
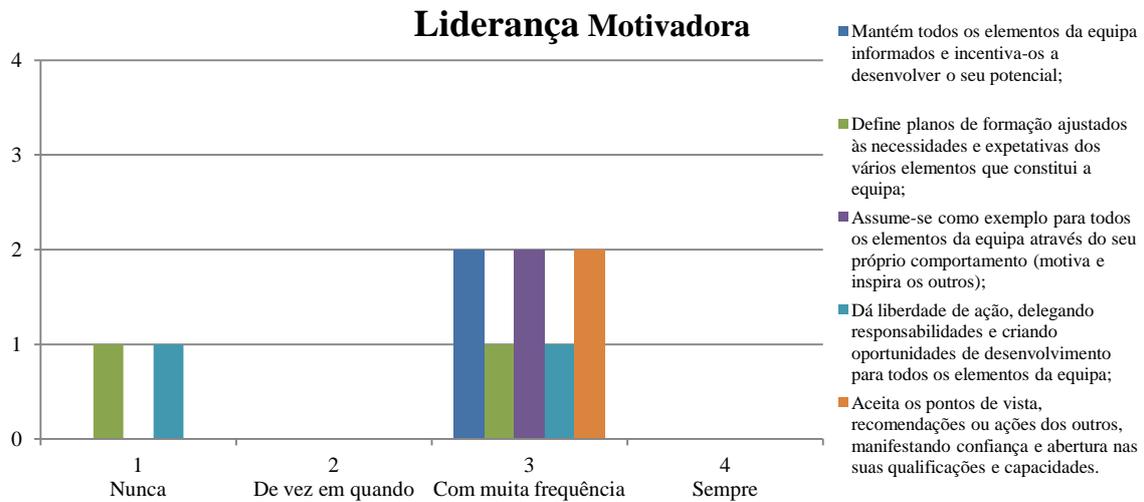
### Relacionamento Interpessoal e Consenso



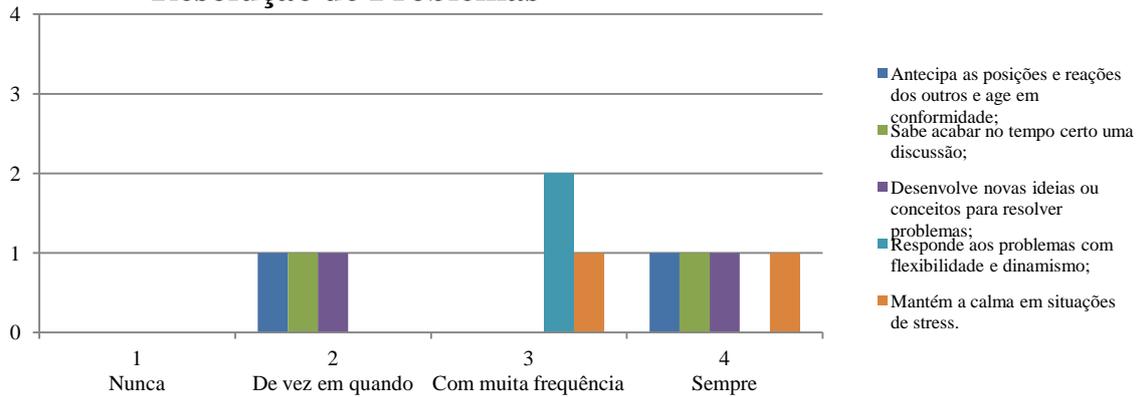
### Eficácia Pessoal



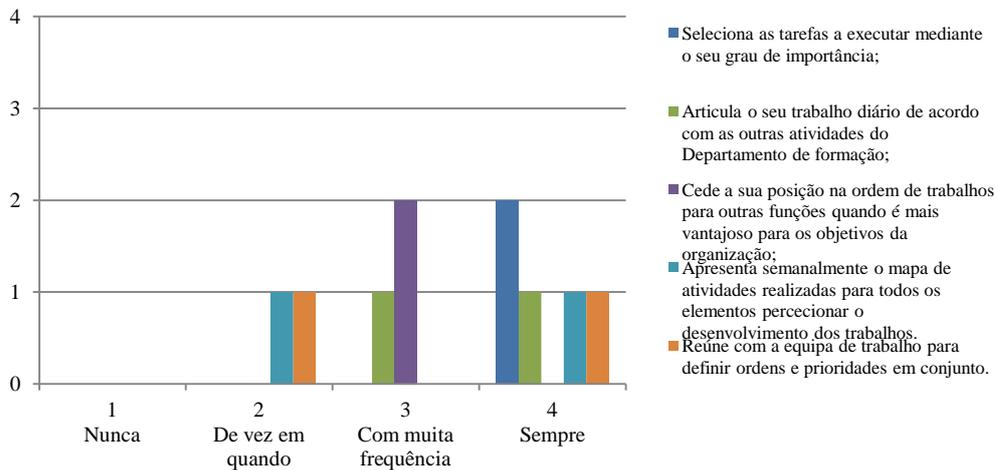
Anexo\_14 Tratamento Estatístico - GAP - Coordenador/a Pedagógico/a



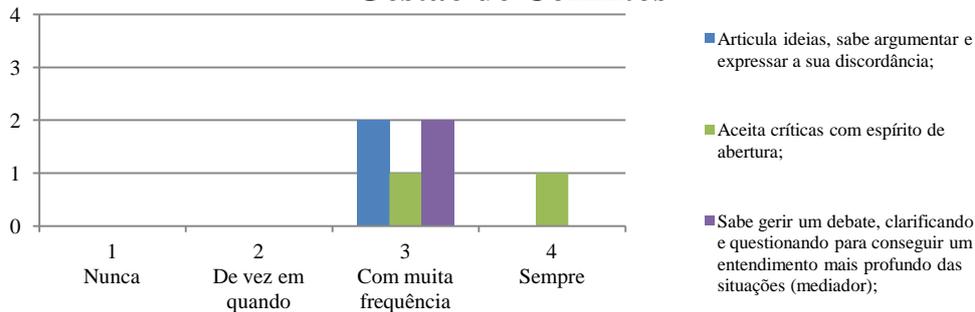
### Resolução de Problemas



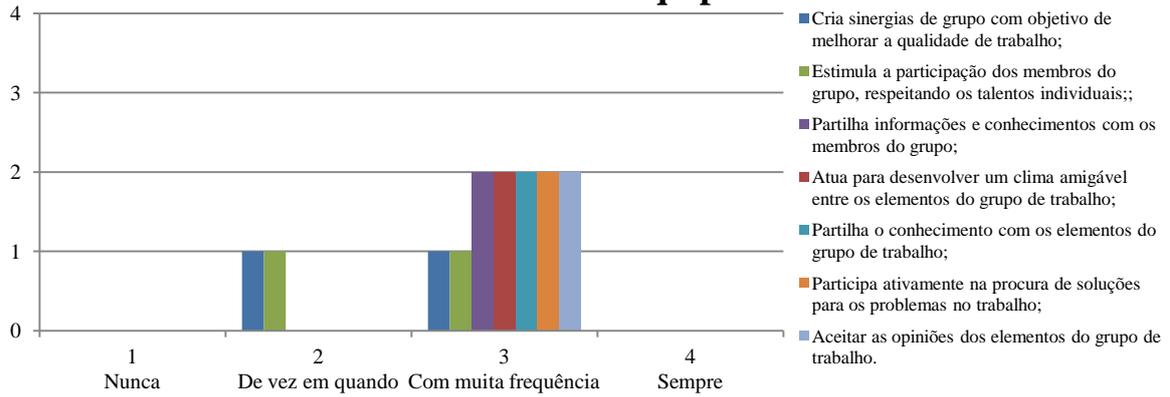
### Capacidade de Gerir Prioridades



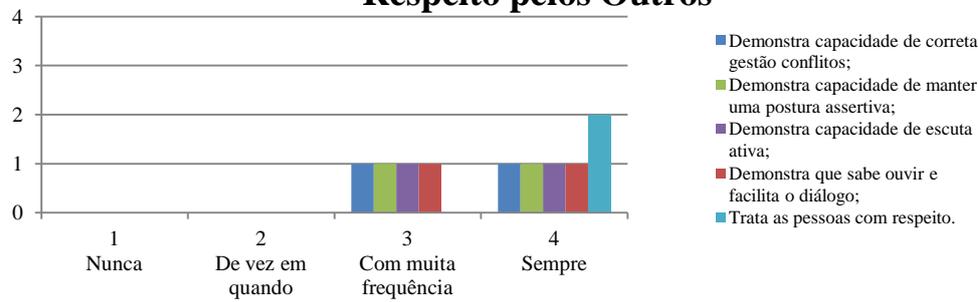
### Gestão de Conflitos



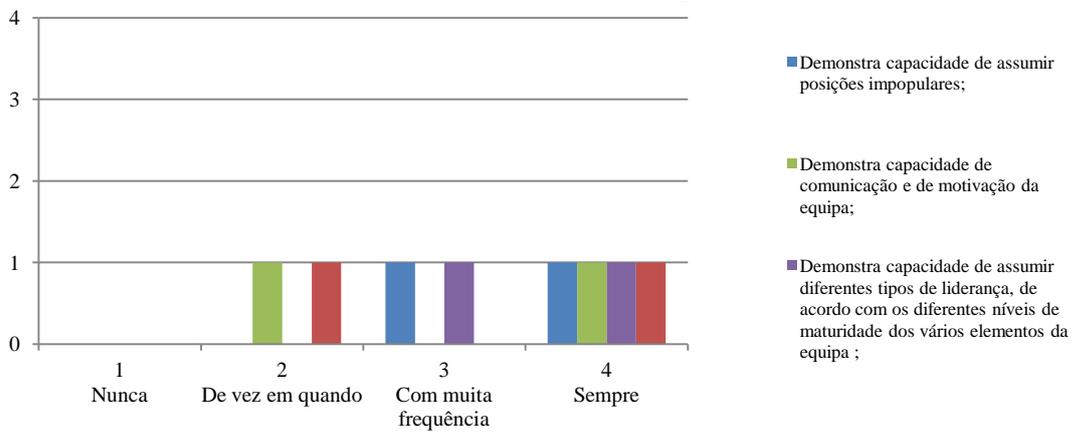
### Trabalho de Equipa



### Respeito pelos Outros

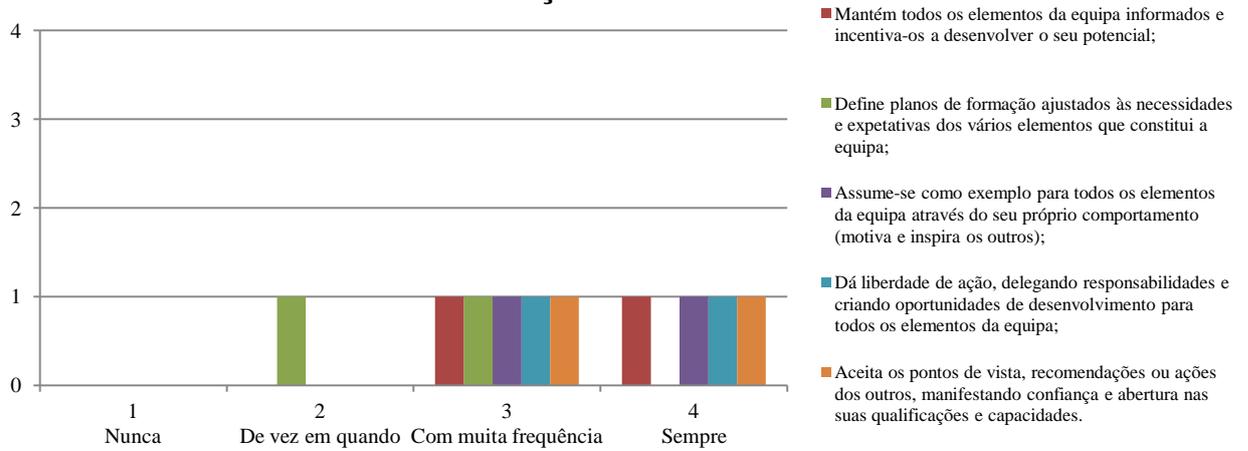


### Gestão de Equipas

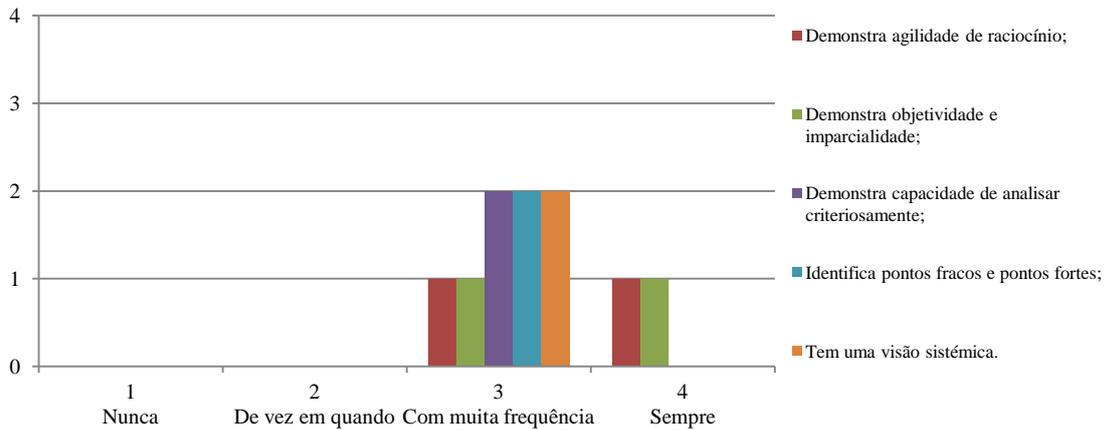


Anexo\_15 Tratamento Estatístico - GAP - Gestor/a de Projeto

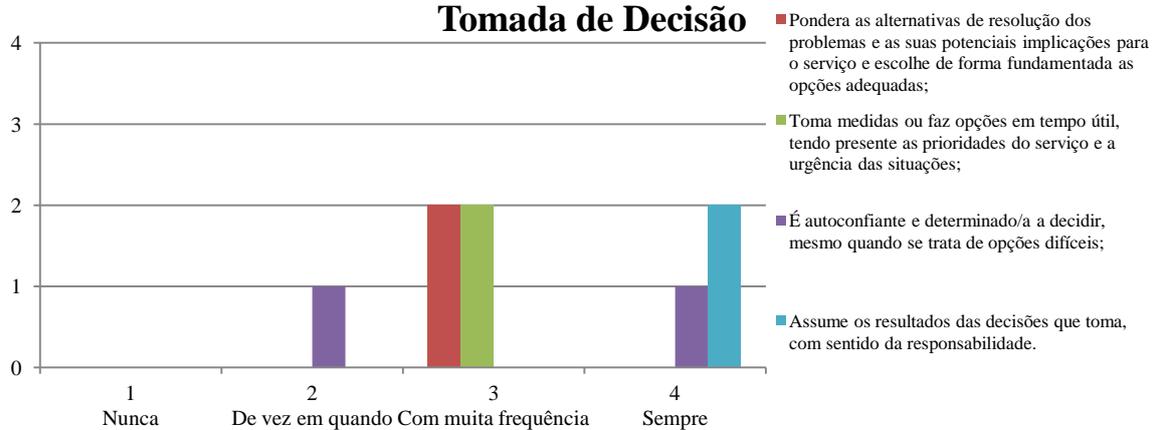
Liderança Motivadora

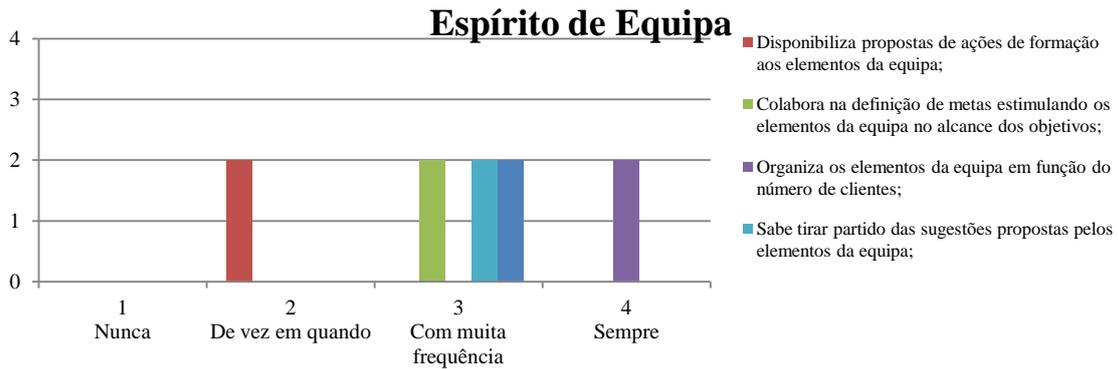


Capacidade de Análise

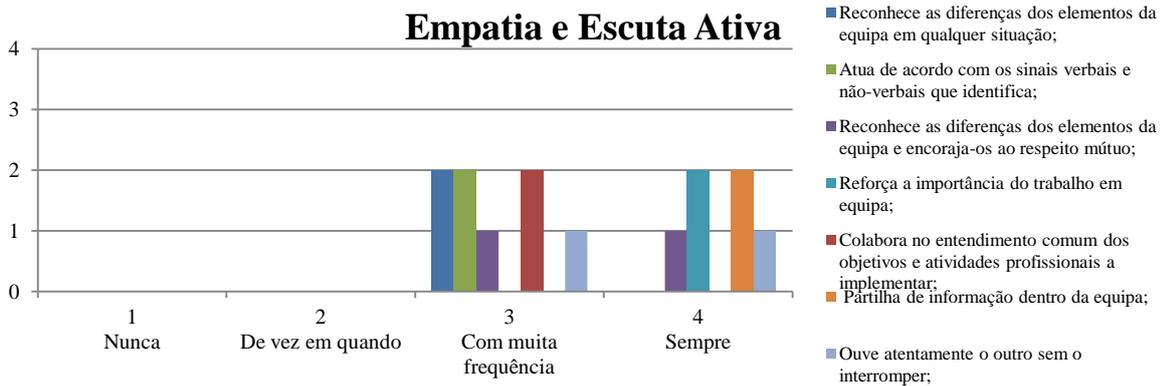
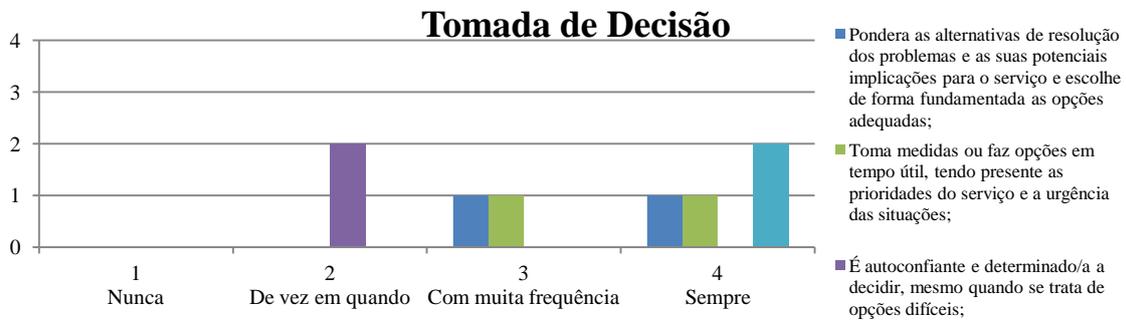


Tomada de Decisão

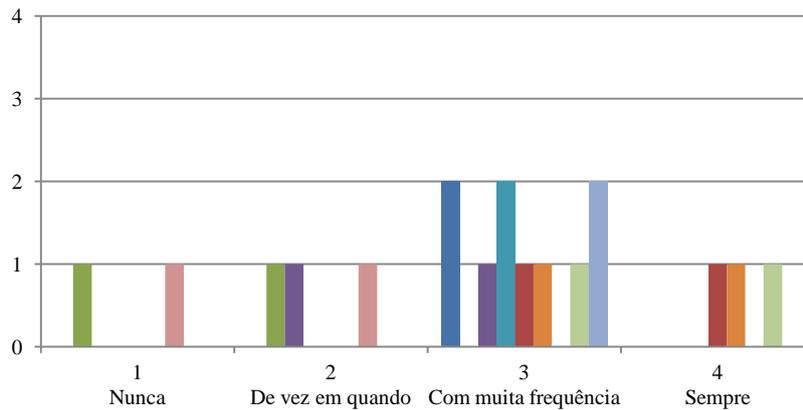




Anexo\_16 Tratamento Estatístico - GAP - Técnico/a Administrativo/a de Atendimento

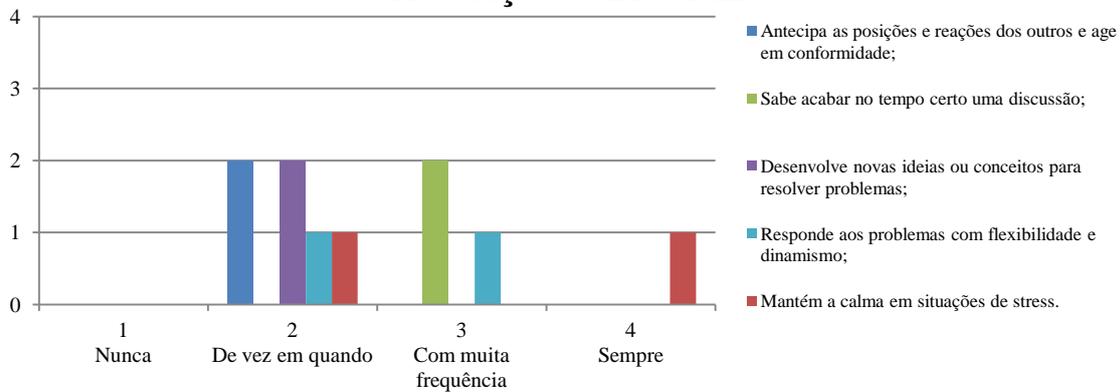


## Capacidade de Lidar com Situações Ambíguas



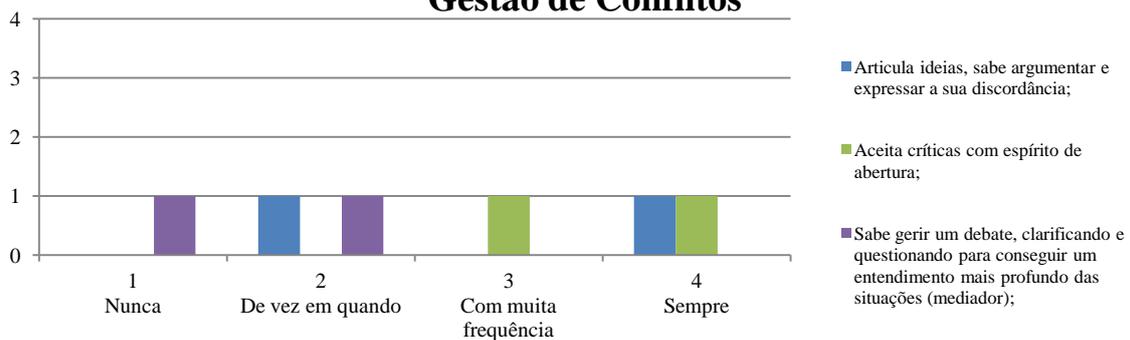
- Demonstra capacidade de trabalho, eficaz, em situações de mudança e ambiguidade;
- Demonstra capacidade de tomada de decisão em situações de incerteza;
- Demonstra capacidade de lidar com o ruído na comunicação;
- Demonstra capacidade de escolha;
- Demonstra capacidade de ser imparcial e neutro;
- Demonstra capacidade de resolver os problemas diários do trabalho;
- Demonstra capacidade de implementar novas orientações e indicações;
- Demonstra capacidade de polivalência (por exemplo, poder ter diferentes tarefas, mudar de função na organização, substituir um colega).
- Demonstra capacidade para desenvolver novas ideias ou conceitos para resolver problemas;

## Resolução de Problemas



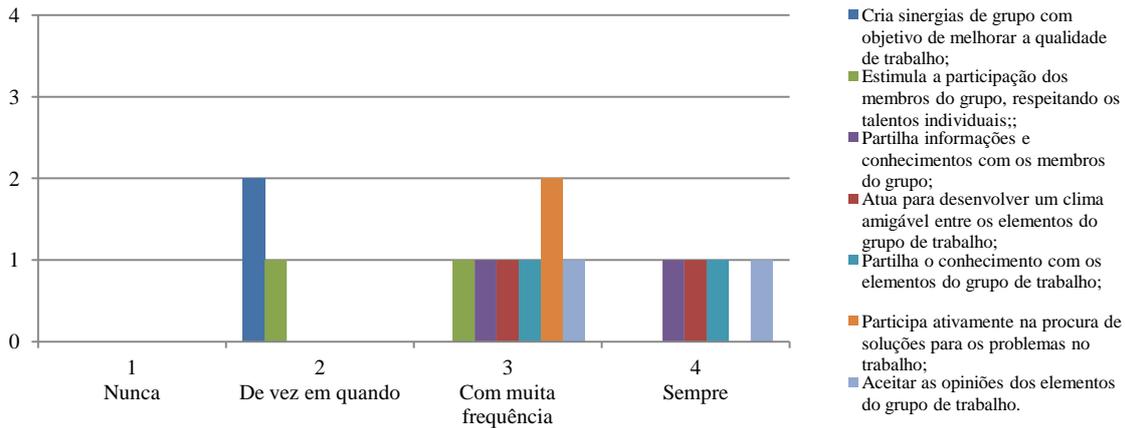
- Antecipa as posições e reações dos outros e age em conformidade;
- Sabe acabar no tempo certo uma discussão;
- Desenvolve novas ideias ou conceitos para resolver problemas;
- Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo;
- Mantém a calma em situações de stress.

## Gestão de Conflitos

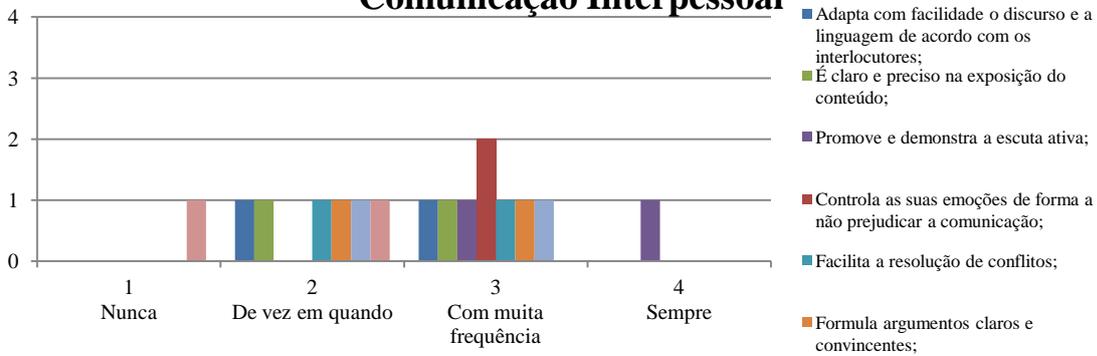


- Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância;
- Aceita críticas com espírito de abertura;
- Sabe gerir um debate, clarificando e questionando para conseguir um entendimento mais profundo das situações (mediador);

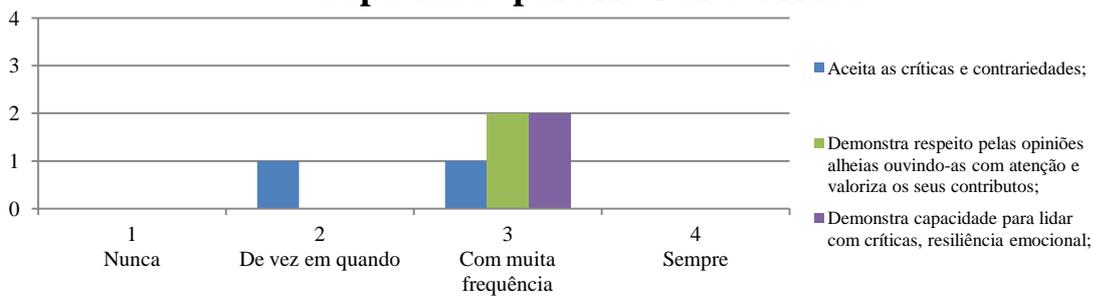
### Trabalho de Equipa

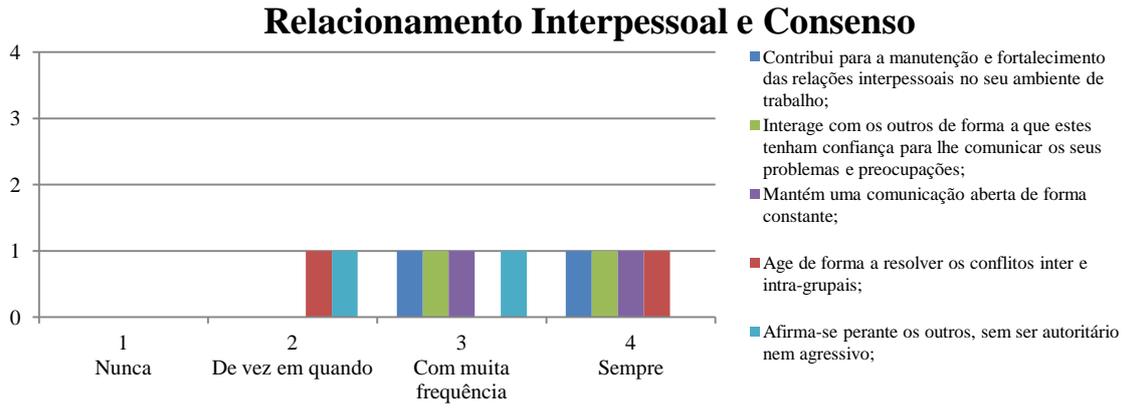


### Comunicação Interpessoal



### Capacidade para Aceitar a Crítica





Anexo\_17 Avaliação do desempenho por escala gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Satisfatório	Insatisfatório	Fraco
<b>Produção</b> (Qualidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<b>Qualidade</b> (Esmero no trabalho)	Excepcional na qualidade do trabalho	Superior na qualidade do trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
<b>Conhecimento do trabalho</b> (Experiência no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
<b>Cooperação</b> (Capacidade de resolver problemas)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
<b>Compreensão de situações</b> (Relacionamento interpessoal)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
<b>Criatividade</b> (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
<b>Realização</b> (Capacidade de Fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: Chiavenato, Idalberto. (2004)

Anexo\_18 Avaliação de desempenho por escolha forçada

Avaliação de desempenho por escolha forçada							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Abaixo encontrará blocos de frases. Anote um “x” na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com sinal “-“ para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
Apresenta produção elevada	N.º	+	-	Dificuldade em lidar com pessoas	N.º	+	-
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipa	N.º	+	-	Tem potencial de desenvolvimento	N.º	+	-
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o seu trabalho			
Tem boa aparência pessoal	N.º	+	-	Nunca se mostra desagradável	N.º	+	-
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Fonte: Chiavenato, Idalberto. (2004)

Aneox\_19 Avaliação de desempenho pela pesquisa de campo

**Avaliação de desempenho pela pesquisa de campo**

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário?
2. O desempenho foi:
  - a) Mais do que satisfatório b) satisfatório c) insatisfatório

**Avaliação Inicial**

3. Porque foi o desempenho insatisfatório/satisfatório?
4. Que motivos podem justificar esse desempenho?
5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário?
6. Porquê que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades?
7. Ele possui qualidades e lacunas? Quais?

**Análise complementar**

8. Que tipo de ajuda o funcionário receber?
9. Quais foram os resultados?
10. Ele precisa de formação? Já recebeu formação? Como?

**Planeamento**

11. Que outros aspetos de desempenho são notáveis?
12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário?
13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário?
14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?

**Acompanhamento**

15. Que avaliação dá a este funcionário? Está acima ou abaixo do padrão esperado?
16. Este desempenho é característico do funcionário?
17. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: Chiavenato, Idalberto. (2004)

**Anexo\_20 Avaliação de desempenho por incidentes críticos**

**Avaliação de desempenho por incidentes críticos**

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____			
<b>Aspetos excecionalmente positivos</b>		<b>Aspetos excecionalmente negativos</b>	
Sabe lidar com pessoas		Apresenta muitos erros	
Facilidade em trabalhar em equipa		Falta de visão ampla do assunto	
Apresenta ideias inovadoras		Demora em tomar decisões	
Tem caraterísticas de liderança		Espírito conservador e limitado	
Facilidade de argumentação		Dificuldade em lidar com números	
Espírito altamente empreendedor		Comunicação ineficaz	

Fonte: Chiavenato, Idalberto. (2004)

**Anexo\_21 Questionário de auto - avaliação de desempenho**

**QUESTIONÁRIO**

O Questionário que se segue, insere-se no âmbito do projeto de mestrado Gestão de Recursos Humanos, subordinado ao tema A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências. Este tem como finalidade proceder à avaliação de desempenho de cada colaborador dentro de cada função do Departamento de Formação.

Não há respostas certas ou erradas. O interesse fundamental é exclusivamente a sua opinião pessoal, na avaliação que considere mais adequadas ao seu desempenho na sua função e/ou cargo. As suas respostas serão importantes para aprofundar este estudo, pelo que, pedimos rigor e sinceridade nas mesmas.

Toda a informação que disponibilizar, será somente para fins de investigação, pelo que será confidencial e anónima.

O questionário tem um tempo de resposta estimado em 10 minutos.

**ANTECIPADAMENTE AGREDEÇEMOS A SUA COLABORAÇÃO!**

---

1) Informação Pessoal

<b>Sexo:</b>	<b>Idade:</b>	<b>Função:</b>	<b>Habilitação:</b>
Feminino <input type="checkbox"/>	Menos de 25 anos <input type="checkbox"/>	Gestor(a) do Projeto <input type="checkbox"/>	Doutorado(a) <input type="checkbox"/>
Masculino <input type="checkbox"/>	26-30 anos <input type="checkbox"/>	Coordenador(a) Pedagógico(a) <input type="checkbox"/>	Mestrado(a) <input type="checkbox"/>
	31-35 anos <input type="checkbox"/>	Técnico(a) de Formação <input type="checkbox"/>	Licenciado(a) <input type="checkbox"/>
	36-40 anos <input type="checkbox"/>	Mediador(a) de Formação <input type="checkbox"/>	12º Ano <input type="checkbox"/>
	41-45 anos <input type="checkbox"/>	Técnico(a) Administrativo(a) de <input type="checkbox"/>	9º Ano <input type="checkbox"/>
	Mais de 45 anos <input type="checkbox"/>	Formação e Atendimento	6º Ano <input type="checkbox"/>
			4º Ano <input type="checkbox"/>

De seguida serão apresentadas as grelhas de avaliação de desempenho por competências de acordo com a Função e/ou Cargo do Departamento de Formação. Deverá preencher a grelha correspondente ao cargo que ocupa no Departamento de Formação, tendo como critério de avaliação a escala que se segue:

<b>1</b> Nunca	<b>2</b> De vez em quando	<b>3</b> Com muita frequência	<b>4</b> Sempre
-------------------	------------------------------	----------------------------------	--------------------

2) Formulário de Avaliação de Desempenho do **Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento**

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco:

	1 Nunca	2 De vez em quanto	3 Com muita frequência	4 Sempre
<b>Dimensão Organizacional</b>				
<b><u>Gestão de conflitos</u></b> Gere o(s) conflito(s) de forma a minimizar o seu impacto. É neutro e imparcial;				
<b><u>Relacionamento interpessoal e consenso</u></b> Mantém relações com os seus pares, colaboradores (se existirem) e superiores hierárquicos, bem como com outras pessoas, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo eventuais conflitos de forma ajustada.				
<b><u>Organização e planeamento</u></b> Organiza as suas tarefas e atividades, e realiza-as de forma metódica, de acordo com as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.				
<b><u>Tomada de decisão</u></b> Equaciona soluções, dá orientações e toma medidas assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas;				
<b>Dimensão Funcional</b>				
<b><u>Domínio das tecnologias de informação e comunicação</u></b> Possui um bom nível de conhecimento no âmbito das novas tecnologias de informação e comunicação, de modo a exercer as suas atividades com sucesso;				
<b><u>Trabalho em equipa</u></b> Tem capacidade de interagir com todos os elementos da equipa. Sabe ouvir e aceitar posições contrárias; Procura alternativas para o sucesso de todos os elementos da equipa; Está sempre disposto a cooperar;				
<b><u>Cooperação, participação e integração</u></b> Reage bem a mudanças; Tem facilidade de usar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às necessidades de e mudanças na rotina do seu trabalho;				
<b><u>Capacidade de gestão do tempo</u></b> Tem capacidade de organizar as tarefas e atividades, de acordo com o que é prioritário e urgente, de modo a cumprir os objetivos, metas e prazos pré-definidos;				
<b><u>Comunicação interpessoal</u></b> Expressa-se com clareza e precisão, é assertivo na exposição da defesa das suas ideias em grupo e demonstra respeito e consideração pelas ideias dos outros;				
<b><u>Capacidade em lidar com situações ambíguas</u></b> Lida em simultâneo com diversos obstáculos; É imparcial na gestão de situações adversas em contextos semelhantes;				
<b><u>Resolução de problemas</u></b> Sabe acabar no tempo certo uma discussão. Mantém a calma perante situações de stresse e responde aos problemas apresentados com flexibilidade e dinamismo. Age em conformidade perante as reações dos outros;				
<b>Dimensão Pessoal</b>				
<b><u>Motivação para o trabalho</u></b> Demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução das suas atividades;				
<b><u>Espírito de equipa</u></b> Demonstra comportamentos de apoio ao trabalho realizado em grupo, com vista à consecução de objetivos comuns, mantendo uma atitude de colaboração e reciprocidade;				

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

<b><u>Respeito pelos outros</u></b> Sabe ouvir, opinar sem ferir suscetibilidades; Lidera debates e diálogos em contexto das relações humanas. Aceita a diferença;				
<b><u>Empatia e escuta ativa</u></b> Demonstra compreensão pelos sentimentos e perspetivas dos outros, reconhecendo o interesse pelas suas preocupações, escutando e valorizando as suas perspetivas e o modo como pensam e sentem;				
<b><u>Capacidade para aceitar a crítica</u></b> Dá e recebe opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional; Respeita opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos;				

### 3) Formulário de Avaliação de Desempenho do Técnico/a e Mediador/a de Formação

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco:

	1 Nunca	2 De vez em quanto	3 Com muita frequência	4 Sempre
<b>Dimensão Organizacional</b>				
<b><u>Gestão de conflitos</u></b> Gere o(s) conflito(s) de forma a minimizar o seu impacto. É neutro e imparcial;				
<b><u>Relacionamento interpessoal e consenso</u></b> Mantém relações com os seus pares, colaboradores (se existirem) e superiores hierárquicos, bem como com outras pessoas, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo eventuais conflitos de forma ajustada.				
<b><u>Organização e planeamento</u></b> Organiza as suas tarefas e atividades, e realiza-as de forma metódica, de acordo com as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.				
<b><u>Tomada de decisão</u></b> Equaciona soluções, dá orientações e toma medidas assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas;				
<b>Dimensão Funcional</b>				
<b><u>Domínio das tecnologias de informação e comunicação</u></b> Possui um bom nível de conhecimento no âmbito das novas tecnologias de informação e comunicação, de modo a exercer as suas atividades com sucesso;				
<b><u>Trabalho em equipa</u></b> Tem capacidade de interagir com todos os elementos da equipa. Sabe ouvir e aceitar posições contrárias; Procura alternativas para o sucesso de todos os elementos da equipa; Está sempre disposto a cooperar;				
<b><u>Cooperação, participação e integração</u></b> Reage bem a mudanças; Tem facilidade de usar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às necessidades de e mudanças na rotina do seu trabalho;				
<b><u>Capacidade de gestão do tempo</u></b> Tem capacidade de organizar as tarefas e atividades, de acordo com o que é prioritário e urgente, de modo a cumprir os objetivos, metas e prazos pré-definidos;				
<b><u>Comunicação interpessoal</u></b> Expressa-se com clareza e precisão, é assertivo na exposição				

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

da defesa das suas ideias em grupo e demonstra respeito e consideração pelas ideias dos outros;				
<b><u>Capacidade em lidar com situações ambíguas</u></b> Lida em simultâneo com diversos obstáculos; É imparcial na gestão de situações adversas em contextos semelhantes;				
<b><u>Resolução de problemas</u></b> Sabe acabar no tempo certo uma discussão. Mantém a calma perante situações de stresse e responde aos problemas apresentados com flexibilidade e dinamismo. Age em conformidade perante as reações dos outros;				
<b><u>Capacidade de análise</u></b> Análisa a informação de forma criteriosa e imparcial para uma tomada de decisão eficiente e eficaz; É pró-ativo;				
<b>Dimensão Pessoal</b>				
<b><u>Motivação para o trabalho</u></b> Demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução das suas atividades;				
<b><u>Espirito de equipa</u></b> Demonstra comportamentos de apoio ao trabalho realizado em grupo, com vista à consecução de objetivos comuns, mantendo uma atitude de colaboração e reciprocidade;				
<b><u>Respeito pelos outros</u></b> Sabe ouvir, opinar sem ferir suscetibilidades; Lidera debates e diálogos em contexto das relações humanas. Aceita a diferença;				
<b><u>Empatia e escuta ativa</u></b> Demonstra compreensão pelos sentimentos e perspetivas dos outros, reconhecendo o interesse pelas suas preocupações, escutando e valorizando as suas perspetivas e o modo como pensam e sentem;				
<b><u>Capacidade para aceitar a crítica</u></b> Dá e recebe opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional; Respeita opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos;				
<b><u>Resistência à frustração</u></b> Lida com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional;				

#### 4) Formulário de Avaliação de Desempenho do **Coordenador/a Pedagógico/a**

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco:

	1 Nunca	2 De vez em quanto	3 Com muita frequência	4 Sempre
<b>Dimensão Organizacional</b>				
<b><u>Gestão de equipas</u></b> Comunica e motiva a equipa; Assume diferentes tipos de liderança, de acordo com os diferentes níveis de maturidade dos vários elementos da equipa; Tem capacidade de delegação;				
<b><u>Organização e planeamento</u></b> Organiza as suas tarefas e atividades, e realiza-as de forma metódica, de acordo com as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.				
<b>Dimensão Funcional</b>				
<b><u>Domínio das tecnologias de informação e comunicação</u></b> Possui um bom nível de conhecimento no âmbito das novas				

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

tecnologias de informação e comunicação, de modo a exercer as suas atividades com sucesso;				
<b><u>Trabalho em equipa</u></b> Tem capacidade de interagir com todos os elementos da equipa. Sabe ouvir e aceitar posições contrárias; Procura alternativas para o sucesso de todos os elementos da equipa; Está sempre disposto a cooperar;				
<b><u>Cooperação, participação e integração</u></b> Reage bem a mudanças; Tem facilidade de usar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às necessidades de e mudanças na rotina do seu trabalho;				
<b><u>Capacidade de gestão do tempo</u></b> Tem capacidade de organizar as tarefas e atividades, de acordo com o que é prioritário e urgente, de modo a cumprir os objetivos, metas e prazos pré-definidos;				
<b><u>Capacidade em lidar com situações ambíguas</u></b> Lida em simultâneo com diversos obstáculos; É imparcial na gestão de situações adversas em contextos semelhantes;				
<b><u>Resolução de problemas</u></b> Sabe acabar no tempo certo uma discussão. Mantém a calma perante situações de stresse e responde aos problemas apresentados com flexibilidade e dinamismo. Age em conformidade perante as reações dos outros;				
<b><u>Capacidade de gerir prioridades</u></b> Demonstra distinguir de forma eficaz as prioridades e concretiza-as de acordo com a sua importância no enquadramento profissional;				
<b><u>Gestão de conflitos</u></b> Gere o(s) conflito(s) de forma a minimizar o seu impacto. É neutro e imparcial;				
<b>Dimensão Pessoal</b>				
<b><u>Liderança Motivadora</u></b> Manifesta comportamentos que motivam os outros numa direção clara. Dinamiza e compromete a equipa na busca de objetivos comuns e no desempenho de padrões elevados ao nível da <i>performance</i> ;				
<b><u>Motivação para o trabalho</u></b> Demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução das suas atividades;				
<b><u>Espírito de equipa</u></b> Demonstra comportamentos de apoio ao trabalho realizado em grupo, com vista à consecução de objetivos comuns, mantendo uma atitude de colaboração e reciprocidade;				
<b><u>Respeito pelos outros</u></b> Sabe ouvir, opinar sem ferir suscetibilidades; Lidera debates e diálogos em contexto das relações humanas. Aceita a diferença;				
<b><u>Empatia e escuta ativa</u></b> Demonstra compreensão pelos sentimentos e perspetivas dos outros, reconhecendo o interesse pelas suas preocupações, escutando e valorizando as suas perspetivas e o modo como pensam e sentem;				

### 5) Formulário de Avaliação de Desempenho do Gestor(a) do Projeto

## A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

Assinale a sua escolha, colocando um **X** nos espaços em branco:

	1 Nunca	2 De vez em quanto	3 Com muita frequência	4 Sempre
<b>Dimensão Organizacional</b>				
<b><u>Tomada de decisão</u></b> Equaciona soluções, dá orientações e toma medidas assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas;				
<b><u>Organização e planeamento</u></b> Organiza as suas tarefas e atividades, e realiza-as de forma metódica, de acordo com as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.				
<b>Dimensão Funcional</b>				
<b><u>Domínio das tecnologias de informação e comunicação</u></b> Possui um bom nível de conhecimento no âmbito das novas tecnologias de informação e comunicação, de modo a exercer as suas atividades com sucesso;				
<b><u>Trabalho em equipa</u></b> Tem capacidade de interagir com todos os elementos da equipa. Sabe ouvir e aceitar posições contrárias; Procura alternativas para o sucesso de todos os elementos da equipa; Está sempre disposto a cooperar;				
<b><u>Cooperação, participação e integração</u></b> Reage bem a mudanças; Tem facilidade de usar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às necessidades de e mudanças na rotina do seu trabalho;				
<b><u>Capacidade de gestão do tempo</u></b> Tem capacidade de organizar as tarefas e atividades, de acordo com o que é prioritário e urgente, de modo a cumprir os objetivos, metas e prazos pré-definidos;				
<b><u>Capacidade de análise</u></b> Análisa a informação de forma criteriosa e imparcial para uma tomada de decisão eficiente e eficaz; É pró-ativo;				
<b>Dimensão Pessoal</b>				
<b><u>Liderança Motivadora</u></b> Manifesta comportamentos que motivam os outros numa direção clara. Dinamiza e compromete a equipa na busca de objetivos comuns e no desempenho de padrões elevados ao nível da <i>performance</i> ;				
<b><u>Motivação para o trabalho</u></b> Demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução das suas atividades;				
<b><u>Espírito de equipa</u></b> Demonstra comportamentos de apoio ao trabalho realizado em grupo, com vista à consecução de objetivos comuns, mantendo uma atitude de colaboração e reciprocidade;				
<b><u>Respeito pelos outros</u></b> Sabe ouvir, opinar sem ferir suscetibilidades; Lidera debates e diálogos em contexto das relações humanas. Aceita a diferença;				

**FIM**

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

**A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências**

**Anexo\_22 Resultado da avaliação de desempenho - Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento**

**Técnico/a Administrativo/a de Formação e Atendimento**

**Percentil de Avaliação 25% 50% 75% 100%**

	<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>Pond.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Classificação</b>
1	Gestão de conflitos	10		1	1	1	22,5
2	Relacionamento interpessoal e consenso	5		1		2	12,5
3	Organização e planeamento	5			1	2	13,75
4	Tomada de decisão	4		1	1	1	9
5	Domínio das tecnologias de informação e comunicação	3			2	1	7,5
6	Trabalho em equipa	8				3	24
7	Cooperação, participação e integração	7			1	2	19,25
8	Capacidade de gestão do tempo	5			2	1	12,5
9	Comunicação interpessoal	5			2	1	12,5
10	Capacidade em lidar com situações ambíguas	9		1	1	1	20,25
11	Resolução de problemas	10			2	1	25
12	Motivação para o trabalho	6				3	18
13	Espirito de equipa	6				3	18
14	Respeito pelos outros	5			1	2	13,75
15	Empatia e escuta ativa	5			1	2	13,75
16	Capacidade para aceitar a crítica	7			1	2	19,25

**A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências**

<b>Total das Ponderações</b>	<b>100</b>	<b>Classificação das Competências Comportamentais</b>	<b>87,2</b>
------------------------------	------------	---	-------------

**Anexo\_23 Resultado da avaliação de desempenho - Coordenador/a Pedagógico/a**

**Coordenador/a Pedagógico/a**

**Percentil de Avaliação 25% 50% 75% 100%**

	<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>Pond.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Classificação</b>
1	Gestão de equipas	6			2		9
2	Organização e planeamento	6			1	1	10,5
3	Domínio das tecnologias de informação e comunicação	5			1	1	8,75
4	Trabalho em equipa	4			1	1	7
5	Cooperação, participação e integração	3			1	1	5,25
6	Capacidade de gestão do tempo	8				2	16
7	Capacidade em lidar com situações ambíguas	8			2		12
8	Resolução de problemas	10			1	1	17,5
9	Capacidade de gerir prioridades	5			2		7,5
10	Gestão de conflitos	10			1	1	17,5
11	Liderança Motivadora	10			2		15
12	Motivação para o trabalho	10			1	1	17,5
13	Espírito de equipa	6			1	1	10,5
14	Respeito pelos outros	5			1	1	8,75
15	Empatia e escuta ativa	4			1	1	7
	<b>Total das Ponderações</b>	<b>100</b>					<b>Classificação das Competências Comportamentais</b> <b>84,9</b>

**Anexo\_24 Resultado da avaliação de desempenho - Gestor/a Projeto**

**Gestor/a Projeto**

**Percentil de Avaliação    25%    50%    75%    100%**

	<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>Pond.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Classificação</b>
1	Tomada de decisão	10				2	20
2	Organização e planeamento	10			1	1	17,5
3	Domínio das tecnologias de informação e comunicação	8			1	1	14
4	Trabalho em equipa	8				2	16
5	Cooperação, participação e integração	8			2		12
6	Capacidade de gestão do tempo	10			1	1	17,5
7	Capacidade de análise	10			1	1	17,5
8	Liderança motivadora	10			1	1	17,5
9	Motivação para o trabalho	10				2	20
10	Espirito de equipa	8			1	1	14
11	Respeito pelos outros	8			1	1	14
	<b>Total das Ponderações</b>	<b>100</b>	<b>Classificação das Competências Comportamentais</b>				<b>90,0</b>

**Anexo\_25 Resultado da avaliação de desempenho - Técnico/a e Mediador/a de Formação**

**Técnico/a e Mediador/a de Formação**

**Percentil de Avaliação    25%    50%    75%    100%**

	<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>Pond.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Classificação</b>
1	Gestão de conflitos	5			3	2	21,25
2	Relacionamento interpessoal e consenso	6			2	3	27
3	Organização e planeamento	6			2	3	27
4	Tomada de decisão	5			3	2	21,25
5	Domínio das tecnologias de informação e comunicação	5			3	2	21,25
6	Trabalho em equipa	5			3	2	21,25
7	Cooperação, participação e integração	5		2	2	1	17,5
8	Capacidade de gestão do tempo	5			4	1	20
9	Comunicação interpessoal	5			5		18,75
10	Capacidade em lidar com situações ambíguas	7		1	3	1	26,25
11	Resolução de problemas	7			3	2	29,75
12	Capacidade de análise	5			4	1	20
13	Motivação para o trabalho	5			4	1	20
14	Espírito de equipa	5			2	2	17,5
15	Respeito pelos outros	5			2	3	22,5
16	Empatia e escuta ativa	5			2	3	22,5

### A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências

17	Capacidade para aceitar a crítica	7	1	3	1	26,25
18	Resistência à frustração	7	2	3		22,75
<b>Total das Ponderações</b>		<b>100</b>	<b>Classificação das Competências Comportamentais</b>			<b>80,6</b>