



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

ELABORAÇÃO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS NA  
CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

NÁDIA OLIVEIRA CARVALHO

OUTUBRO – 2015



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

ELABORAÇÃO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS NA  
CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

NÁDIA OLIVEIRA CARVALHO

**ORIENTAÇÃO:**

DRA. MARIA EDUARDA SOARES

DRA. MARIA JOÃO BORGES

OUTUBRO – 2015

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais e irmãos, por todo o apoio e incentivo, mas principalmente aos meus pais pela oportunidade que me deram em seguir o caminho dos estudos. Aos meus avós, em especial à minha avó materna, por toda a ajuda sem a qual nada disto tinha sido possível.

A todos os meus amigos e amigas mas, especialmente, às minhas duas melhores amigas que criei durante o meu percurso académico, a Francisca Antunes e a Rita Caeiro, que foram sempre um grande pilar para mim em todos os momentos.

Ao meu namorado Gonçalo, por toda a atenção reforçada que me cedeu nesta altura da minha vida, pela paciência, apoio, dedicação e ajuda preciosa que sempre me deu durante a realização deste trabalho.

À Dra. Isabel Castela e ao Dr. João Contreiras, por me terem dado a oportunidade de realizar o estágio na Câmara Municipal de Lisboa. A todos os trabalhadores do Departamento dos Recursos Humanos por me terem recebido maravilhosamente bem, em especial às minha colegas de estágio: Manuela Lopes, Lucinda Martins, Carla Raposo, Raquel Fernandes, Anabela Pereira, Ana Filipa e Aida Santos. Não esquecendo também um agradecimento à equipa do projeto onde estive inserida durante o estágio.

Por fim, um agradecimento muito especial às minhas duas orientadoras deste trabalho, a Dra. Maria Eduarda Soares e a Dra. Maria João Borges, pela disponibilidade, apoio, ajuda, atenção, por tudo mesmo. Foram ambas essenciais para mim!

## **RESUMO**

O presente trabalho consiste num relatório sobre o estágio realizado, entre Fevereiro e Abril de 2015, no Departamento dos Recursos Humanos da Câmara Municipal de Lisboa, focado na área da Gestão de Competências. Este é um tipo de gestão que tem vindo a ganhar ênfase nas organizações pelo facto de contribuir bastante para o seu bom funcionamento.

Para se chegar ao objetivo proposto, foi necessário a realização de uma revisão de conteúdos teóricos em matéria de competências: as suas dimensões, hierarquia, tipos de competências individuais, e os vários passos para a criação de um perfil de competências.

O principal objetivo do estágio consistiu no projeto “Carta de Competências”, com o propósito de serem criados perfis de competências funcionais para três funções distintas: o Atendimento, a Contabilidade e Finanças, e os Recursos Humanos. Com o objetivo de serem criados estes perfis várias foram as atividades realizadas, mas as duas principais e que são abordadas neste trabalho são: as alterações aos questionários para os trabalhadores e a definição da metodologia para o projeto em si.

**Palavras-chave:** Competências, Perfis, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Competências, Câmara Municipal de Lisboa

## **ABSTRACT**

This essay consists of a report on an internship focused on the subject of Competency-based Management, which took place between February and April 2015, within the Human Resources Department of Lisbon's City Hall. This kind of management has been continuously growing amongst the corporate environment due to its strong contribution to organizational efficiency.

To achieve the intended goal, a revision of the theoretical contents concerning competencies was necessary; their dimensions, hierarchy, types of individual competencies, and the various steps towards the creation of a competency profile.

The internship's main focus consisted of the project "Letter of Competency", with the purpose of generating functional competency profiles for three distinct areas: Receptionists, Accounting and Finance, and Human Resources. With this objective in mind, several tasks were performed, the two main ones being highlighted in this study: the re-structuring of the inquiries to workers, and the establishment of the methodology to be used in the project itself.

**Keywords:** Competencies, Profiles, Human Resources Management, Competency-based Management, Lisbon City Hall

**ÍNDICE**

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
ÍNDICE DE QUADROS .....	v
ÍNDICE DE ANEXOS .....	v
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA.....	5
2.1. Competências: Várias Abordagens.....	5
2.2. Dimensões e Tipos de Competências.....	7
2.3. Perfis de Competências .....	12
CAPÍTULO 3 – CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA.....	20
3.1. Caracterização da CML.....	20
3.2. Direção Municipal de Recursos Humanos .....	22
CAPÍTULO 4 – ESTÁGIO NA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA.....	24
4.1. Enquadramento e Objetivos.....	24
4.1.1. Projeto Anterior.....	25
4.1.2. Novo Projeto .....	28
4.2. Atividades Realizadas .....	31
4.2.1. Alteração dos questionários .....	33
4.2.2. Definição da Metodologia.....	36
4.3. Competências Desenvolvidas.....	38

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO .....	39
5.1. Relação entre a Revisão da Bibliografia e o Estágio.....	39
5.2. Sugestões para Desenvolvimentos Futuros .....	42
BIBLIOGRAFIA .....	46
WEBGRAFIA .....	49
ANEXOS .....	50

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Estrutura do Referencial Teórico.....	2
Figura 2 – As Cinco Componentes da Competência .....	9
Figura 3 – Exemplo de um Modelo Geral de Gestão por Competências .....	13
Figura 4 – Modelo Integrado de GRH por Competências .....	18

### **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 – Quadro Resumo de algumas Definições de Competências .....	6
Quadro 2 – Quadro das Competências Previstas pelo SIADAP por Carreira.....	34

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 – Classificação das Atividades Realizadas.....	50
Anexo 2 – Classificação dos Conhecimentos por Níveis.....	50

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

Hoje em dia é largamente reconhecido que uma das principais vantagens competitivas de uma organização são os seus Recursos Humanos (Lana e Ferreira, 2007). Estes recursos internos, quando usados de uma forma eficiente, são os únicos que não podem ser copiados pelos concorrentes e que contribuem de forma mais significativa para as empresas atingirem os seus fins. Porém, para que sejam usados de uma forma eficiente, é necessário que a organização faça uma gestão estratégica dos seus Recursos Humanos (Lin *et al.*, 2012).

Conscientes desta realidade, as organizações procuram, cada vez mais, utilizar boas políticas e práticas de gerir os seus Recursos Humanos. Este trabalho irá focalizar-se na gestão de competências, considerada como uma das melhores técnicas de gerir pessoas (Lana e Ferreira, 2007). Esta gestão baseia-se essencialmente em aumentar o potencial do trabalhador, criando a tal vantagem competitiva sobre as outras organizações (Tripathi e Agrawal, 2014). Trata-se de um tema bastante amplo, que se tem vindo a desenvolver ao longo dos tempos, e que hoje é já uma realidade em bastantes organizações.

A gestão de competências surge numa organização com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências que são necessárias para que se alcancem os objetivos organizacionais propostos (Lin *et al.*, 2012). Desta forma, só é possível que uma organização faça a gestão por competências a partir do momento em que reconhece que o capital humano é, efetivamente, o capital mais importante que possui. Na figura abaixo é possível perceber esta ideia (Figura 1). Ou seja, numa organização são sempre traçados

os objetivos, e as estratégias a usar para os alcançar. Por sua vez, estas estratégias centram-se na articulação das políticas e práticas de recursos humanos com o modelo de gestão de competências adotado pela organização, considerando sempre a sua complexidade, limitações, possibilidades, benefícios e desafios (Oliveira, 2010). A este processo, de articulação, dá-se o nome de Gestão de Recursos Humanos por Competências. É a partir dele, que se consegue então, chegar aos resultados organizacionais pretendidos.

Figura 1 – Estrutura do Referencial Teórico



Fonte: Oliveira, 2010

A gestão de recursos humanos por competências é um tema que deve ser abordado segundo dois planos: o individual e o das organizações. Isto deve-se ao facto de, as organizações de hoje exigirem em simultâneo, competências específicas dos indivíduos

(ex. conhecimentos, habilidades e atitudes) e competências específicas das organizações (ex. visão estratégica, objetivos e competências essenciais), com o propósito de agregar valor num mercado competitivo (Batista, 2006).

Uma das áreas que a gestão de competências abrange é a criação de perfis de competências, que vem, essencialmente, substituir as rígidas descrições dos cargos existentes nas organizações. Estes perfis, entre outros aspetos, permitem dar uma perceção das competências necessárias para cada cargo, tendo em conta as mudanças do mercado, assim como conceder informações aos trabalhadores das suas necessidades de se atualizarem, a fim de não perderem a sua empregabilidade (Gattai, 2008).

Enquadrado nesta temática, de gestão de competências, foi realizado um estágio na Câmara Municipal de Lisboa. O principal propósito do estágio foi a integração no projeto “Carta de Competências”, com o objetivo de criar um perfil de competências funcional, para três funções diferentes. É portanto na descrição do projeto e das atividades realizadas, que este trabalho também se irá centrar.

Este trabalho é composto por cinco capítulos distintos. Na introdução, é feito um enquadramento do tema e do estágio que foi realizado. O segundo capítulo diz respeito à revisão da bibliografia relevante para o relacionamento com a parte prática (o estágio). O objetivo aqui proposto é de, começar por dar uma noção do conceito de competência; mencionar e descrever a hierarquia das competências e os tipos de competências individuais; e ainda, com o intuito de criar perfis de competências, é sugerido um modelo composto por quatro fases para se conseguir chegar a um perfil. O modelo selecionado para o estudo foi, o Modelo de Intervenção em Gestão de Competências de Vieira e Varão

(2010). O terceiro capítulo consiste numa caracterização da entidade empregadora onde o estágio decorreu, a Câmara Municipal de Lisboa. No quarto capítulo procede-se à descrição do estágio, fazendo referência aos objetivos nele propostos, à metodologia que foi usada para os alcançar, às atividades que foram realizadas e às competências pessoais que foram desenvolvidas. O quinto, e último capítulo, não só faz referência às conclusões retiradas do estudo, como também são aqui feitas algumas sugestões de desenvolvimentos futuros.

## **CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA**

Neste capítulo irão ser abordados três temas diferentes, com relevância para o estágio realizado. O primeiro diz respeito a uma breve e resumida definição de competências, baseada em autores que defendem diferentes perspectivas. O segundo tema baseia-se na exposição e explicação das várias dimensões e hierarquia das competências, e dos tipos de competências individuais. O terceiro tema concentra-se nos perfis de competências. A sua definição, o modo como se chega aos perfis e a sua importância, são alguns dos pontos debatidos neste último tema.

### **2.1. Competências: Várias Abordagens**

São várias as abordagens, feitas por diversos autores, relativamente ao conceito de competências. Este é um conceito que tem vindo a sofrer algumas alterações/reestruturações no seu entendimento ao longo dos tempos. Estas reestruturações devem-se a alguns fatores, tais como, fatores económicos, tecnológicos, organizacionais, demográficos e culturais (Ramos e Bento, 2010).

“Anteriormente, competências designavam apenas uma pessoa capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada função” (Lana e Ferreira, 2007, p. 4). Nesta perspectiva, a capacidade para realizar uma determinada função era o único foco da definição de competência. Ou uma pessoa tinha capacidade para desempenhar eficientemente uma função e era competente, ou não tinha essa capacidade e não o era.

Com o passar do tempo foram surgindo outras abordagens ao tema, como se pode perceber em seguida (Quadro 1).

Quadro 1 – Quadro Resumo de algumas Definições de Competências

Boyatzis (1982)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, traços e características dos indivíduos. Ou seja, a forma como cada pessoa age, acaba por revelar as suas próprias competências.
Durand (2000)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos num determinado contexto organizacional.
Green (1999)	Competência como características de personalidade e não como habilidades de desempenho (este último é considerado apenas um comportamento que pode ser observado e descrito explicitamente).
Cripe e Mansfield (2003)	Competência como diferencial de desempenho. “Competências são habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuem para um alto desempenho no trabalho” (p. 65). Alto desempenho associado a maior acréscimo de valor à empresa.
Pierry (2006)	Competência associada à possibilidade de maior competitividade empresarial. “Competência é um traço, uma característica da personalidade do indivíduo que o torna competitivo dentro do espaço de responsabilidade no qual o indivíduo está envolvido” (p. 66).
Dutra (2004)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos que sejam adaptáveis a todos os contextos organizacionais, tendo sempre em conta as exigências de empresa e os resultados esperados.
Le Boterf (2003)	“Competência não é um estado ou conhecimento que se tem, e nem é resultado de treinamento. Competência é a capacidade de se colocar em prática aquilo que se sabe num determinado contexto, e que é marcado pelas relações de trabalho, cultura de empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos” (p. 68).
Zarifian (2003)	Saber tomar iniciativa para agir perante qualquer situação inesperada, enfrentar desafios e saber resolver problemas com atitude e confiança.

Fonte: Adaptado de Gattai, 2008, Boyatzis, 1982 e de Durand, 2000

Gattai (2008) conclui que nem todos os autores concordam com a mesma definição de competências. Para Boyatzis (1982), Durand (2000), Green (1999), Cripe e Mansfield

(2003), e Pierry (2006), as “competências são consideradas como um conjunto de características do indivíduo percebidas como instrumentos necessários para se produzir resultados eficientes” (p. 70), ou seja, competências como *inputs* - entradas. Já para Dutra (2004), Le Boterf (2003) e Zarifian (2003), as “competências são entendidas como um processo de produção a partir do indivíduo como sujeito” (p. 70), ou seja, competências como *outputs* - saídas, resultados.

Uma outra abordagem de competências, que considera simultaneamente os *inputs* e *outputs*, é feita por Ramos e Bento (2010) e, Spencer e Spencer (1993 in Hsieh *et al.*, 2012). Estes autores vêem as competências como um Icebergue. Onde os *outputs*, que se encontram à superfície e correspondem às competências visíveis, consideradas como necessárias mas não suficientes para o sucesso, apesar de serem mais fáceis de desenvolver. Estas correspondem aos conhecimentos, habilidades e experiência. Já os *inputs*, que se encontram submersos, são preditores de êxito a longo prazo mas também mais difíceis de desenvolver. Dizem respeito às competências invisíveis e correspondem ao autoconceito, traços, valores e motivações.

## 2.2. Dimensões e Tipos de Competências

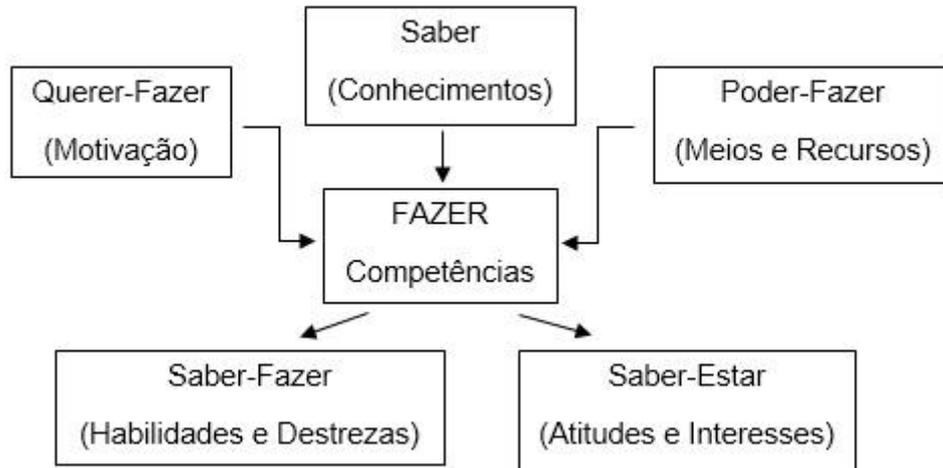
Vários autores têm vindo a reconhecer que as competências incluem vários aspetos. Assim, vários modelos de competências têm vindo a ser propostos. De seguida, vão ser apresentados três modelos de competências diferentes, que foram selecionados mediante o seu grau de importância/pertinência para este trabalho. O primeiro faz referência às

cinco componentes essenciais das competências; o segundo corresponde à hierarquia das competências; e finalmente, o terceiro refere-se aos tipos de competências individuais.

No que diz respeito às componentes das competências, Ramos e Bento (2010) apresentam cinco componentes principais: o saber – conjunto de conhecimentos que permitem ao indivíduo a realização das suas funções; o saber-fazer – conjunto de habilidades que permitem ao indivíduo a aplicação dos seus conhecimentos em todos os contextos organizacionais; o saber-estar – que corresponde às atitudes, onde o comportamento do indivíduo deve ser adequado às normas e regras da organização e do seu grupo de trabalho; o querer-fazer – o indivíduo deve estar motivado, de modo a realizar todas as suas funções da melhor maneira possível; e por último, o poder-fazer – é essencial que a organização disponha dos meios e recursos necessários para que o indivíduo realize as suas funções.

Diferentes contextos de trabalho correspondem à necessidade de diferentes competências. Para que um indivíduo seja competente no desempenho de uma determinada função, é fundamental a presença destas cinco componentes das competências (Figura 2).

Figura 2 – As Cinco Componentes da Competência



Fonte: Ramos e Bento (2010)

No que respeita à hierarquia das competências, a sua ordem é a seguinte: competências essenciais (organizacionais), seguido de competências funcionais (áreas ou cargos) e por fim, as competências individuais (comportamentais). Só se consegue chegar às competências individuais depois de se ter estabelecido quais são as competências funcionais, ou seja, as competências exigidas para um determinado cargo ou área. Por outro lado, só é possível chegar às competências funcionais, depois de se ter previamente estipulado quais são as competências essenciais da organização (Ruas, 2001 *in* Gattai, 2008).

Segundo Prahalad e Hamel (1990) e Lin *et al.* (2012), as competências essenciais são os recursos intangíveis de uma empresa, considerados ativos estratégicos da organização. Estes autores consideram que uma competência essencial da organização deve: ser única, insubstituível, particular, mostrar diferenciação entre concorrentes, ser difícil de imitar, promover produtos e serviços diferenciados aos seus clientes e, possuir capacidade de

expansão, ou seja, possibilitar acesso a diferentes mercados. Este conjunto de características irá permitir que as empresas ganhem uma vantagem competitiva fundamental, para que uma organização se destaque num mercado global em rápida mutação.

As competências funcionais são as consideradas como “específicas a cada uma das áreas vitais da empresa – vendas, produção, desenvolvimento de produtos e demais áreas” (Ruas, 2001 *in* Gattai, 2008, p. 81), ou seja, são as competências necessárias para a realização de determinada função.

As competências individuais são as adquiridas e desenvolvidas pelos indivíduos ao longo do tempo, e que lhes permitem, com maior eficiência e eficácia, gerar os resultados esperados pela organização (Gattai, 2008). São a soma de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados de um indivíduo, com o intuito de dar respostas às necessidades de mercado existentes, tendo em conta os vários contextos de trabalho (Ubeda e Santos, 2008).

Finalmente, no que diz respeito aos tipos de competências individuais, os três mais relevantes para o desenvolvimento deste trabalho são: as competências técnicas, as competências sociais (ou relacionais) e as competências cognitivas (ou comportamentais).

As competências técnicas dizem respeito aos conhecimentos e habilidades específicos do indivíduo para o desempenho de determinada tarefa na organização (Mujtaba *et al.*,

2013). Ou seja, são as competências necessárias à operacionalização das atividades. É ter o conhecimento e saber como aplicá-lo na prática (Agut e Grau, 2002 *in* Hsieh, 2012), e que traduzem o domínio do saber-fazer.

As competências sociais (ou relacionais) referem-se ao domínio do saber-estar associadas às atitudes, comportamentos, qualidades pessoais e relacionais no que diz respeito à disposição para agir, reagir, interagir com os outros e com as situações de trabalho. Corresponde às “habilidades básicas para uma boa interação social e comunicacional, incluindo a facilidade em manter relacionamentos interpessoais e boa relação grupal” (Siriwaiprapan, 2000 *in* Hsieh, 2012, p. 31).

Por fim, as competências cognitivas (ou comportamentais) referem-se ao domínio do saber necessário para executar as atividades inerentes à função, “saber resolver os problemas e assumir responsabilidades para lidar com contingências que possam surgir” (Siriwaiprapan, 2000 *in* Hsieh, 2012, p. 31). Dizem respeito aos "requisitos psicológicos que o indivíduo deve possuir e que orientam o seu comportamento na prossecução dos objetivos da organização” (Amstrong, 2009; Rabaglio, 2001 *in* Pereira, 2013, p. 11).

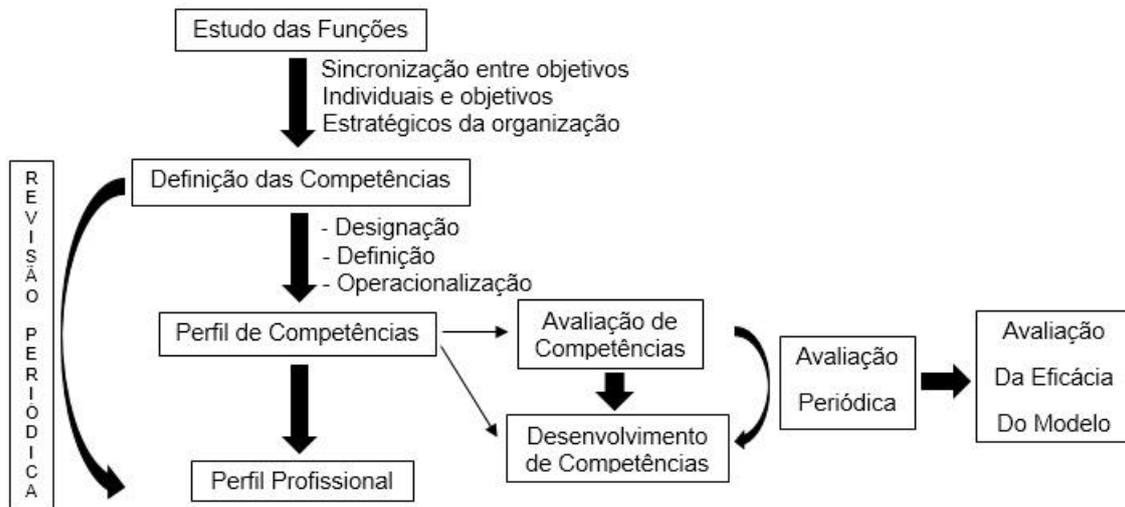
Tal como nas cinco componentes da competência, descritas acima, também aqui, para que um indivíduo seja competente no desempenho das suas funções, é necessário que se verifique a presença e conjugação destes três tipos de competências individuais, nas suas características.

### 2.3. Perfis de Competências

O significado de perfil de competências é bastante amplo, mas pode ser definido como um conjunto de características ou competências necessárias para o desempenho de uma determinada atividade, cargo ou função. São as aptidões, conhecimentos e habilidades que cada indivíduo deve conter para ser bem-sucedido e competente. O perfil de competências deve ser considerado como uma referência, um exemplo que possa ser seguido para que um trabalhador possa ser excelente no seu desempenho. Refere-se a um “documento que descreve o conjunto de competências específicas para uma determinada função, cargo” (Draganidis e Mentzas, 2006 *in* Tripathi e Agrawal, 2014, p. 352), entre outros.

Com a intenção de criar perfis de competências, são seguidos vários passos para a sua concretização (Munck *et al.*, 2014). De um modo geral, inicialmente faz-se sempre um estudo das funções, com a intenção de sincronizar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização. De seguida, definem-se as competências necessárias para a operacionalização das funções. Posteriormente, com as competências pré-estabelecidas, criam-se os perfis de competências que, conseqüentemente dão origem a perfis profissionais. Através dos perfis de competências, é possível desenvolver e avaliar as competências definidas para o desempenho das funções (Figura 3).

Figura 3 – Exemplo de um Modelo Geral de Gestão por Competências



Fonte: Munck *et al.*, 2014

Para além deste modelo geral apresentado, são vários os outros modelos existentes, com fases, métodos e características diferentes, para chegar aos perfis de competências. Vieira e Varão (2010) apresentam um modelo com características e fases muito concretas e que se adequam ao que foi desenvolvido no estágio.

Sendo assim, estes autores, sugerem, um modelo de intervenção em gestão de competências, que faz referência à construção da base de um portefólio de competências-chave, suscetível de ser ajustado a variados contextos organizacionais. O portefólio tem como principal objetivo, apresentar as competências requeridas pela organização, para que a sua estratégia e políticas possam ser alcançadas.

Este modelo concentra-se em quatro fases: a primeira é a identificação das competências-chave; a segunda, a descrição do portefólio dessas competências; a terceira é a definição

dos perfis individuais de competências; e finalmente, a quarta é o alinhamento destas competências com as políticas da gestão de recursos humanos.

A primeira fase, identificação das competências-chave, engloba todo o processo de identificar quais são as competências específicas necessárias para um desempenho considerado como exemplar ou bem-sucedido. Esta fase é essencial para garantir o sucesso da organização (Draganidis e Mentzas, 2006 *in* Tripathi e Agrawal, 2014). Estas competências-chave devem alinhar a gestão de recursos humanos à estratégia da organização, se a sua estratégia e missão forem explícitas. Caso a missão e estratégia da organização não sejam explícitas, a identificação do portefólio de competências prevê a sua criação a partir de uma análise de funções (Vieira e Varão, 2010).

A análise de funções compreende fazer corresponder a cada tarefa as ações/comportamentos associados ao sucesso na função (Vieira e Varão, 2010). “A definição das competências específicas das famílias funcionais inicia-se com uma análise de funções” (Vieira e Varão, 2010, p. 136). Ou seja, o objetivo é recolher diversas informações sobre as funções, e, a partir delas, definir as competências necessárias para as realizar, alcançando as metas desejadas.

Em relação à segunda fase, esta refere-se à descrição das competências-chave em termos de indicadores comportamentais e de medida. O seu propósito, é garantir que os resultados obtidos, através das ações e manifestação das competências por parte dos indivíduos, constitua um *input* adquirido pela estratégia, metas e objetivos da organização (Vieira e Varão, 2010).

Para definir e descrever competências, Brandão e Bahry (2005) sugerem algumas técnicas, tais como:

- A análise documental, que é feita a partir de documentos internos da organização, com o propósito de identificar as principais competências que levam ao alcance dos objetivos e metas da organização.
- As entrevistas, que podem ser feitas de forma individual ou grupal (*focus group*). Nas individuais, é importante entrevistar, não só, os trabalhadores, como, também, os dirigentes/titulares das funções. Os primeiros, pois estes dirão exatamente aquilo que fazem, e quais as competências que consideram relevantes para o exercício das suas funções. Os segundos, uma vez que, estes sabem quais são as competências que, na teoria, serviriam para executar eficientemente determinadas funções. Esta técnica pode pecar na veracidade dos seus resultados. Os trabalhadores podem sentir-se intimidados ao responder perante um membro superior, levando a que estes possam dizer algo que não é totalmente verdadeiro, apenas para impressionar.
- As técnicas de observação que permitem obter, com maior realismo, as competências que são, efetivamente, aplicadas, e as que não o são e deveriam ser, no exercício de uma determinada função. Estas técnicas podem ser participantes, caso o investigador seja um membro da equipa de trabalho, ou não-participantes, se o investigador age apenas como espetador.
- Os questionários, que poderão conceder uma maior quantidade de informação. Para além de identificarem as competências-chave, são ainda capazes de avaliar o grau de importância de cada uma, através, por exemplo, de uma escala.

Na terceira fase do modelo de Vieira e Varão (2010), procura-se definir os perfis individuais de competências. Esta fase foca-se na concretização do portefólio de competências-chave para cada colaborador, bem como, no nível de atualização de competências, para cada função.

Portanto, definem-se as competências-chave requeridas e, a partir delas, define-se aquilo que cada individuo deve ser capaz de fazer, nas suas áreas/funções, de modo a ser considerado um trabalhador competente. Nos perfis individuais de competências, deve ter-se sempre em conta as áreas/funções de uma organização. Cada uma delas contém as suas competências específicas, logo, para cada uma, existe um perfil (individual) de competências funcional diferente consoante as atividades existentes.

Por último, a quarta fase, que se concentra no alinhamento das competências com as políticas da gestão de recursos humanos, está ligada ao encadeamento das competências com as estratégias de recursos humanos (Vieira e Varão, 2010).

Os perfis profissionais criados permitem:

- Orientar o sistema de formação e desenvolvimento profissional, através da identificação das necessidades individuais de formação em cada área, tendo em conta as competências identificadas (Tripathi e Agrawal, 2014).

“Os trabalhadores competentes, não ficam competentes para sempre” (Stephen, 2001 *in* Wu, 2013, p. 159). As competências necessárias para determinada função vão alterando consoante as mudanças do mercado. É por isso que, as empresas investem sempre muito em formações. Estas formações concentram-se no

desenvolvimento dos conhecimentos individuais, habilidades e atitudes para atender às exigências de mercado atuais e futuras, e melhorar os desempenhos organizacionais. Sendo assim, considera-se relevante dar formações baseadas nas competências necessárias para o bom desempenho funcional. Estas, para além de melhorarem os comportamentos individuais, os conhecimentos, as habilidades e atitudes dos trabalhadores, ainda os prepara para atingirem as metas da organização, alinhando a formação com a estratégia e desempenho organizacional (Wu, 2013).

- Criar um referencial, não só para o recrutamento e seleção de novos colaboradores, escolhendo aqueles que contêm as competências necessárias e exigidas pelas funções onde se irão integrar, como também para a caracterização do capital humano existente na organização (Tripathi e Agrawal, 2014).
- Encaminhar profissionalmente cada um dos colaboradores, numa ótica de gestão de carreiras. A carreira baseada em competências consiste em “vincular competências com as atividades de desempenho, ajudando os trabalhadores a perceber aquilo que precisam conter para o seu autodesenvolvimento” (Ozcelik e Freman, 2006 *in* Tripathi e Agrawal, 2014, p. 253). “Os trabalhadores podem rever as competências necessárias para todos os cargos/posições e, através da comparação dessas competências com aquelas que eles possuem, identificar potenciais cargos/posições possíveis e desenvolver os seus planos de carreira” (Draganidis e Mentzas, 2006 *in* Tripathi e Agrawal, 2014, p. 253).
- Facilitar a avaliação de desempenho dos colaboradores. “Hoje, o desempenho já não é visto apenas como o alcance dos objetivos, mas também como as

competências demonstradas no trabalho realizado” (Tripathi e Agrawal, 2014, p. 253).

- Simplificar os sistemas de remuneração e compensação. Na medida em que, “ajuda as organizações a determinar as compensações com base em níveis de desempenho reais, através do processo de medição de competências exibidas pelos indivíduos durante a execução das suas tarefas” (Tripathi e Agrawal, 2014, p. 253). Também pode “ajudar na consecução de um sistema justo e equitativo de remuneração e compensação, através de uma avaliação objetiva das competências que cada trabalhador contém e que contribuem para o seu bom desempenho” (Tripathi e Agrawal, 2014, p. 253), merecendo ser recompensadas.

Pode então concluir-se que, partindo da definição de competências-chave, poder-se-á gerir por competências cada um dos subsistemas de gestão de recursos humanos (Ramos e Bento, 2010), como demonstra a figura 4.

Figura 4 – Modelo Integrado de GRH por Competências



Fonte: Pereira, 2013

Para concluir, a gestão de recursos humanos por competências, permite trabalhar várias áreas da gestão de uma forma mais eficiente e eficaz. Esta gestão torna-se assim essencial para o decorrer de várias fases numa organização: a do planeamento de recursos humanos, a da implementação dos planos, e a da avaliação dos resultados obtidos (Ramos e Bento, 2010).

### **CAPÍTULO 3 – CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA**

O estágio foi realizado na Câmara Municipal de Lisboa (CML), no departamento de Recursos Humanos, e teve a duração de três meses (de Fevereiro a Abril de 2015). De seguida, será feita uma breve caracterização da CML e da Direção Municipal onde decorreu o estágio (dos Recursos Humanos).

#### **3.1. Caracterização da CML**

A Câmara Municipal de Lisboa (CML) tem a sua sede nos Paços do Conselho – Praça do Município – Lisboa. No entanto, a maioria dos seus serviços encontram-se dispersos por toda a cidade de Lisboa. Esta é o órgão executivo do município e tem por missão definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento do concelho em diferentes áreas.

A CML apresenta uma estratégia centrada na valorização económica da cidade e captação de investimento assente em alguns pilares, tais como:

- Potenciar a inovação, a criatividade e o espírito empreendedor da cidade.
- Tornar Lisboa um espaço de abertura e exploração, atração e retenção de talentos.
- Promover a internacionalização e a capacidade competitiva da economia da cidade a uma escala regional e global.
- Posicionar a cidade nas principais redes e cadeias globais de produção e criação de valor, inserindo Lisboa nos principais projetos e redes internacionais de cidade (CML, 2015a).

De acordo com o Balanço Social de 2014 (CML, 2014a), exercem funções na CML cerca de 7473 mil trabalhadores, onde 4188 são do sexo masculino e os restantes 3285 do sexo feminino, 50 são estrangeiros e 256 portadores de deficiências. O vínculo de trabalho mais comum que os trabalhadores mantêm com o Município de Lisboa são os Contratos de Trabalho em Funções Públicas (CTFP) por tempo indeterminado – cerca de 6918 trabalhadores, os restantes dividem-se por comissões de serviço e outros contratos.

Em relação ao escalão etário na CML, este encontra-se com maior frequência nos trabalhadores entre os 35 e os 59 anos – 6439 trabalhadores, os outros 1034 dividem-se em idades entre os 20 e os 34 anos e entre os 60 e os 69 anos. Sendo assim, na CML não existe nenhum trabalhador com idade inferior a 20 anos nem superior a 69 e, o principal motivo que leva os trabalhadores a saírem da CML é por reforma ou aposentação.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, o que mais se verifica é a Licenciatura – 2263 trabalhadores – seguido de 9 e 12 anos de escolaridade. Apenas 157 trabalhadores são mestres e 5 doutorados. Os trabalhadores com bacharelato ou um nível superior ocupam os cargos mais altos e os trabalhadores com habilitações inferiores a estas concentram-se nas carreiras mais gerais. É também importante frisar que, a CML preocupa-se com o desenvolvimento dos seus trabalhadores oferecendo cursos e formações de modo a potencia-los de uma forma continuada e da melhor maneira possível.

### 3.2. Direção Municipal de Recursos Humanos

A Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH) é constituída por três departamentos: o primeiro é o Departamento de Gestão de Recursos Humanos, que se subdivide em três divisões – a Divisão de Planeamento e Gestão de RH, a Divisão de Avaliação de Desempenho e a Divisão de Gestão de Processos e Remuneração; o segundo é o Departamento de Desenvolvimento e Formação e, o terceiro é o Departamento de Saúde, Higiene e Segurança. Em conjunto, estes três departamentos, integram cerca de 342 trabalhadores (aproximadamente 4,44% da força de trabalho municipal), onde o género feminino é o predominante (86%), o nível de escolaridade mais representativo é a licenciatura (42,4%) e a faixa etária que mais se destaca é a situada entre os 35 e os 59 anos (87,7%) (CML, 2015b).

A DMRH gere o capital humano da CML e desenvolve competências individuais, por exemplo através de formações, alinhando-as às competências organizacionais. Preocupa-se também em motivar os seus trabalhadores, otimizar a força de trabalho e alcançar os objetivos anuais pretendidos (CML, 2014b).

A sua missão é “desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de recursos humanos, numa perspetiva de partilha de recursos, atuando em parceria com os serviços municipais para otimizar o desempenho individual e organizacional” e a sua visão de futuro é “tornar a Câmara Municipal de Lisboa um empregador de excelência, com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação colaborativa da cidade” (CML, 2015b).

Para alcançar esta visão, existe uma estratégia definida, que se concentra nos pontos fortes e oportunidades da CML na área dos Recursos Humanos, para colmatar os pontos fracos internos e reduzir as principais ameaças. Esta estratégia é composta por três objetivos: melhorar a atratividade do ambiente de trabalho, capacitar a força de trabalho da CML para um novo modelo de gestão e contribuir para a operacionalização da reforma administrativa da cidade (CML, 2014b).

Araújo (2005 *in* Alves, 2011) define a reforma administrativa como um processo de mudança, que permite ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo, de acordo com as pressões exercidas pelo ambiente político e social. Tem como principais preocupações, melhorar o que existe e corrigir deficiências (Alves, 2011).

Foi na Divisão de Planeamento e Gestão de Recursos Humanos que as atividades do estágio foram desenvolvidas. Esta divisão tem como principais funções: o planeamento, implementação e monitorização da gestão estratégica de recursos humanos, das necessidades existentes e dos mapas de pessoal; o recrutamento, seleção e integração dos trabalhadores; a gestão de carreira e mobilidades; e a elaboração de indicadores de gestão de recursos humanos (CML, 2014b/CML, 2015b).

## **CAPÍTULO 4 – ESTÁGIO NA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA**

### **4.1. Enquadramento e Objetivos**

O estágio foi realizado na Divisão de Planeamento e Gestão de Recursos Humanos (DPGRH) do Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH), órgão constituinte da Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH) da CML.

O trabalho proposto e desenvolvido focou-se na elaboração de Perfis de Competências Funcionais, parte integrante do projeto “Carta de Competências” (um projeto amplo e complexo, composto por várias vertentes e objetivos).

O principal propósito deste projeto é a criação de um documento onde seja possível dividir os trabalhadores em quatro níveis distintos de competências. Para cada nível são discriminadas as competências técnicas (saber-fazer), cognitivas (saberes) e relacionais (saber ser ou estar), necessárias e exigidas aos trabalhadores pertencentes aos respetivos níveis.

O primeiro nível consiste no conjunto de características e capacidades básicas, para a realização de um determinado trabalho; o segundo nível corresponde ao conjunto de capacidades intermédias; o terceiro diz respeito ao conjunto das capacidades mais avançadas e, por fim, o quarto corresponde à excecionalidade, ou seja, ao conjunto de capacidades que fazem de um certo trabalhador, ser excelente ou especialista em determinada função.

Este é um projeto que teve início em 2013, porém, devido à situação da reforma administrativa da cidade, explicada no capítulo anterior, esteve parado durante um ano. Em 2015, foi retomado com novos objetivos e metas, bem como algumas alterações e diferenças em relação ao anterior.

No âmbito da implementação de um modelo de gestão por competências, o plano de atividades da DMRH para 2015 prevê, no mínimo, a elaboração de dois Perfis de Competências Funcionais, sendo que o objetivo para o projeto “Carta de Competências” é superar este número, realizando três perfis.

O cronograma deste projeto centra-se em quatro fases. A primeira fase diz respeito ao planejamento, a segunda à sua execução, a terceira à sua monitorização, e a quarta à avaliação do mesmo. No decorrer do estágio foi possível acompanhar brevemente as duas primeiras fases.

Durante a criação e preparação deste novo projeto, foi sempre utilizado como base, aquilo que já teria sido concretizado em 2013. Por essa razão, será feito um paralelismo entre o projeto anterior e o novo, explicando, pormenorizadamente, o planejamento e execução deste último.

#### 4.1.1. Projeto Anterior

O projeto anterior, realizado há dois anos, referia-se, apenas, à elaboração de perfis de competências dos trabalhadores de duas funções, jurídica e secretariado, restringido ao

Departamento de Recursos Humanos. Foram feitas entrevistas presenciais a todos os dirigentes e trabalhadores destas áreas, conduzidas por técnicas do projeto que entrevistavam cada um deles, tendo um guião pré-elaborado como base. Guião este que se revelou demasiado extenso, complexo, e de difícil interpretação.

Os questionários eram feitos em modo de entrevista, tendo o entrevistador que explicar cada pergunta, bem como aquilo que pretendia que fosse respondido, preenchendo o formulário à medida que o entrevistado dava as respostas. Havendo a possibilidade de falhar, em vários aspetos, a veracidade dos seus resultados é posta em causa, pois a presença da técnica durante a entrevista pode suscitar respostas menos autênticas, por parte dos trabalhadores. Estas condicionantes levaram a que a informação retirada das entrevistas fosse demasiado extensa, e difícil de processar.

Nos questionários, foram feitas perguntas aos trabalhadores e dirigentes, sobre as suas opiniões em relação a vários temas, tais como: atividades que consideram importantes na sua função; atividades que não praticam, mas consideram que deveriam praticar; e conhecimentos que pensam ser relevantes para exercer as suas funções. Neste último ponto, o objetivo era chegar às competências técnicas e cognitivas, através do preenchimento de um quadro onde seria feita uma divisão por quatro níveis de conhecimento. O primeiro nível é o elementar, o segundo o intermédio, o terceiro o avançado, e o quarto o especialista (noções básicas, conhecimentos fundamentais, conhecimentos sólidos e conhecimentos profundos, respetivamente). Através da informação que o entrevistado fornecia, o entrevistador tentava enquadrá-lo no nível que mais se adequava a ele, através da perceção e interpretação das respostas dadas.

Foram, ainda, feitas questões sobre as características psicológicas necessárias para desempenhar determinadas funções, e respectivos períodos de integração inicial.

Uma outra questão faz referência às competências do SIADAP (Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública). Estas são referentes às competências relacionais, e estão associadas a funções específicas, com base numa lista de competências previstas pelo SIADAP. O SIADAP é um sistema de avaliação que se foca maioritariamente no nível comportamental, sendo difícil saber o que cada um faz efetivamente. Daí a importância destas perguntas estarem presentes no questionário. As técnicas do projeto escolheram três competências da lista do SIADAP, que são comuns a todos os trabalhadores de uma determinada área, sem fazer distinção de carreiras (que podem variar entre assistentes operacionais, assistentes técnicos ou técnicos superiores), e abordaram os entrevistados relativamente aos seus comportamentos perante cada competência. De seguida, os entrevistados tiveram a oportunidade de escolher mais duas competências, do SIADAP, que considerem igualmente importantes.

Por último, foi feita uma questão aberta ao entrevistado, inquirindo-o sobre aquilo que pensa ser um trabalhador de excelência na sua área funcional.

Após a análise, reflexão, discussão e consensualização dos resultados dos questionários, foram então criados os perfis de competências previstos para cada função.

#### 4.1.2. Novo Projeto

O grupo do novo projeto é composto por dois dirigentes responsáveis – um faz parte do Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF) e outro do Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH); um gestor de projeto – da Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH); e cinco pessoas que formam a equipa de trabalho – três delas, pertencem ao DDF, uma ao DGRH, e outra à DMRH. Foram escolhidas pessoas de níveis diferentes, mas todas dentro da mesma direção municipal. Tendo por objetivos, ser possível ter um rápido acesso a diversas informações, conhecimentos e perspetivas diferentes, vindas de todos os departamentos.

Tendo em conta a informação explicada no primeiro ponto deste capítulo (4.1.), respeitante ao plano de atividades de 2015 para a DMRH, considerou-se necessário elaborar, no mínimo, três perfis de competências funcionais, para superar os objetivos anuais. Sendo assim, foi decidido realizar os perfis de competências para as funções de contabilidade e finanças, atendimento, e recursos humanos.

Contrariamente ao que aconteceu no projeto anterior, os perfis elaborados não serão apenas restringidos ao departamento dos recursos humanos, mas sim, a todas as unidades orgânicas (UO's) que contenham trabalhadores a exercer funções nestas áreas de trabalho. São chamadas as equipas transversais, ou seja, equipas que, pertencendo aquelas áreas específicas e exercendo funções de contabilidade e finanças, atendimento, e recursos humanos, atuam noutras UO's espalhadas por toda a câmara. É, portanto, nestes trabalhadores e respetivos dirigentes que o projeto se centra.

Estes dirigentes são, os três responsáveis pelos departamentos escolhidos para este processo (Departamento de contabilidade e finanças, Departamento do Atendimento e Departamento de Recursos Humanos), e ainda, os dirigentes responsáveis por cada departamento que contém as equipas a que nos referimos (transversais), espalhadas por toda a câmara.

A informação de que este projeto iria ser retomado, foi dada ao público-alvo da seguinte maneira: aos dirigentes, através de um *e-mail*, de modo a garantir a comunicação privilegiada; e, aos restantes trabalhadores da câmara, a notícia chegaria através da publicação de um artigo no “jornal mensal interno”, RH NÓS. Este destina-se, em exclusivo, a todos os colaboradores da DMRH e insere-se no quadro das ações de comunicação interna desta unidade orgânica.

A primeira fase do projeto, o seu planeamento, contém várias etapas e características. Em seguida, será explicado, de forma detalhada, aquilo que ficou decidido fazer-se.

Em relação aos questionários a aplicar, estes foram revistos, alterados, e reconstruídos numa nova proposta, de acordo com aquilo que se julgou ser necessário nos termos atuais.

No que respeita à metodologia do projeto, foram feitos testes preliminares a apenas sete trabalhadores (três da função recursos humanos, três da função contabilidade e finanças e um da função atendimento). Os testes têm como objetivo, aferir se o questionário tem erros, se causa dúvidas, se está claro, legível, simples, e explícito. A escolha destes trabalhadores será feita por amostragem e, a fim de facilitar o acesso aos mesmos e todo

o processo em si, serão escolhidos trabalhadores conhecidos e mais chegados aos membros da equipa do projeto. Portanto, será um processo informal e meramente informativo.

Após a realização destes pré-testes, serão feitas as alterações necessárias, caso haja necessidade, ficando assim os questionários prontos para serem enviados a todos os trabalhadores das equipas transversais das funções pré-definidas.

Inicialmente proceder-se-á a realização dos questionários junto dos trabalhadores, para que se consiga chegar a um conjunto de características necessárias para desempenhar cada função (um perfil de competências (individual) por função).

Cada um responderá consoante aquilo que faz na sua função, e que competências têm ou deveriam ter, para ser um trabalhador de melhor qualidade. Aqui, já serão os próprios trabalhadores a responder a todo o questionário sozinhos, sem a ajuda de nenhuma técnica, uma vez que, estes serão enviados via *e-mail* e respondidos eletronicamente. Por conseguinte, ter-se-á de alterar os questionários já existentes, do projeto anterior, para que fiquem mais simples e explícitos, fazendo com que não haja dúvidas durante o seu preenchimento, pois não estará ninguém presente para ajudar.

Depois de serem recebidas todas as respostas, consideradas aceitáveis para a construção dos perfis, será então iniciado o tratamento da informação recolhida, com a intenção de construir os três perfis de competências funcionais desejados, com quatro níveis de proficiência.

Se, por alguma razão, forem sentidas dúvidas durante este processo de tratamento da informação recolhida, será selecionado um conjunto de trabalhadores, para que se possa recolher informações complementares, mas, agora, através de entrevistas. Utilizar-se-á, assim, um método misto de recolha de informação.

Com os perfis já criados e finalizados, será feita a sua apresentação aos dirigentes, bem como, as conclusões atingidas, com o propósito de que eles próprios deem as suas opiniões. No caso de concordância com o produto final, este segue para validação. No caso de divergência de opinião em algum aspeto, realizar-se-ão as alterações necessárias, e conseqüente validação. Sendo assim, os questionários que se destinavam aos dirigentes deixam de existir neste novo projeto.

O estágio realizado insere-se na execução deste planeamento, conforme descrito em seguida.

#### 4.2. Atividades Realizadas

Foi na equipa de trabalho referida acima, composta por cinco pessoas, que decorreu o estágio. O público-alvo do projeto foram os trabalhadores e dirigentes das equipas transversais, das três áreas escolhidas, da CML.

Como já foi dito, no seu decorrer foi possível acompanhar, de forma breve, as duas primeiras fases do cronograma do projeto. Quando o estágio começou, a primeira fase

(planeamento) já tinha sido iniciada. Isto implicou uma integração rápida e um imediato de exercício de funções e tarefas.

Para que o projeto pudesse fluir da melhor maneira possível, foram combinadas algumas reuniões, entre a equipa e a gestora de projeto. O objetivo destas reuniões era planear todos os passos a percorrer, e a maneira como agir perante as várias etapas, tendo sempre em conta que tudo o que fosse decidido teria de ser aprovado pelos dirigentes responsáveis (do projeto “Carta de Competências”), para se poder continuar a avançar.

No terceiro dia de estágio, deu-se a primeira reunião. Nesta reunião discutiu-se a maneira como se iria processar o projeto na sua fase inicial e no seu decorrer (metodologia); e distribuíram-se responsabilidades, com vista à elaboração da proposta de metodologia a utilizar na elaboração dos perfis de competências, das funções transversais.

A distribuição de responsabilidades/tarefas foi feita por todos os membros da equipa (incluindo a gestora do projeto). Tarefas estas, que se dividiam entre realização do enquadramento do projeto, respetiva metodologia, modo como será feita a sua comunicação, e alterações dos questionários aos trabalhadores e dirigentes.

Os questionários aos trabalhadores teriam de ser alterados, devido à situação já explicada de que os trabalhadores não teriam ajuda de nenhuma técnica durante o seu preenchimento; a comunicação relativa ao recomeço do projeto teria de ser tratada com urgência, para sair logo na RH NÓS de Fevereiro; e era importante discriminar os vários

passos da metodologia do projeto. Nesta altura, existia ainda a hipótese dos questionários para os dirigentes serem feitos e que deveriam igualmente sofrer algumas alterações.

Sendo assim, as principais tarefas realizadas foram: as alterações aos questionários e a definição da metodologia, que serão ambas explicadas de seguida.

#### 4.2.1. Alteração dos questionários

As alterações dos questionários aos trabalhadores foi uma tarefa conjunta com a orientadora do estágio. Os questionários foram relidos e alterados separadamente. As ideias de ambas foram depois unidas e chegou-se a algumas conclusões para uma nova proposta de questionário.

Foram sentidas algumas dificuldades, durante o processo de simplificação dos questionários. Para tal, foi preciso apagar algumas perguntas, criar novas e alterar as já existentes. Em algumas destas últimas, foi apenas alterado o português, que por ser demasiadamente elaborado, impunha a presença de uma técnica para traduzir a sua ideia. Desta forma, anula-se a necessidade da presença de uma entrevistadora, mantendo o sentido das perguntas.

As alterações mais notórias foram duas: a questão das competências do SIADAP (competências relacionais), e a questão da categorização em quatro níveis (competências técnicas e cognitivas).

Na primeira, perde-se a, acima referida, metodologia do projeto anterior, para dar lugar a novo procedimento: é dada uma lista com todas as competências do SIADAP, de onde os trabalhadores terão de escolher cinco competências que considerem ser as mais importantes, para o exercício de funções nos seus respetivos cargos. Tendo por base, as carreiras de cada trabalhador, que como já referido acima, estas podem variar entre assistentes operacionais, assistentes técnicos, ou técnicos superiores.

Cada carreira contém a sua própria lista de competências previstas pelo SIADAP. Algumas destas competências são comuns a todas as carreiras, outras apenas comuns a algumas carreiras, e ainda outras que fazem parte de uma só carreira. Na figura abaixo (Quadro 2) é possível perceber esta ideia, através da exposição de todas as competências do SIADAP, correspondentes às respetivas carreiras.

Quadro 2 – Quadro das Competências Previstas pelo SIADAP por Carreira

Realização e Orientação para Resultados	Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores
Orientação para o Serviço Público	
Trabalho de Equipa e Cooperação	
Coordenação	
Relacionamento Interpessoal	
Adaptação e Melhoria Contínua	
Inovação e Qualidade	
Otimização de Recursos	
Iniciativa e Autonomia	
Responsabilidade e Compromisso com o Serviço	
Tolerância à Pressão e Contrariedades	
Conhecimentos e Experiência	Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos
Organização e Métodos de Trabalho	
Comunicação	Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores
Análise da Informação e Sentido Crítico	

Orientação para a Segurança	Assistentes Operacionais
Planeamento e Organização	Técnicos Superiores
Conhecimentos Especializados e Experiência	
Representação e Colaboração Institucional	
Negociação e Persuasão	

No que diz respeito à segunda alteração (questão da categorização em quatro níveis), foi sentida uma grande dificuldade em chegar a um produto final, e parte desta questão foi discutida com a equipa. Isto deve-se ao facto de ser complicado atribuir um grau de competências técnicas e cognitivas, com base nas perguntas estabelecidas.

Passou a existir uma tabela que os trabalhadores terão de preencher tendo em conta as atividades que realizam (o que fazem efetivamente), os meios que utilizam para as realizar (como por exemplo, o word, o excel, entre outros), os objetivos das suas atividades (ou seja, para que fazem as atividades, por exemplo, para responder a reclamações, enviar convocatórias, etc.), a sua periodicidade (quando fazem as atividades mencionadas – diariamente, semanalmente, mensalmente ou anualmente), quais os resultados esperados (indicadores de desempenho, como o grau de satisfação por exemplo), e qual o grau de exigência ou dificuldade. Este último seria classificado numa escala de três níveis (baixo, médio e elevado), interligado com a necessidade de formação, durante o período de integração naquela função (ver Anexo 1).

De seguida, para cada atividade identificada neste quadro, terão de indicar os conhecimentos que considerem necessários, por forma a realizarem as suas atividades da melhor maneira possível, e atribuir a cada conhecimento, um nível entre um e quatro. Como já foi referido, o nível um é o dos conhecimentos básicos, e o nível quatro o dos

conhecimentos profundos (ver Anexo 2). Com estas duas questões, consegue-se assim trabalhar nas competências técnicas e cognitivas, que era o principal dilema aquando da tentativa de alteração dos questionários já existentes.

Todo o restante questionário manteve-se igual ao já explicado acima.

#### 4.2.2. Definição da Metodologia

A versão final da proposta de metodologia, para submeter a uma aprovação superior, foi sofrendo algumas alterações, explicadas de seguida, em relação aquilo que foi pensado inicialmente.

A primeira foi que, os questionários que se referiam aos dirigentes deixaram de existir. Estes apenas contribuirão com as suas opiniões, de concordância ou discordância, em relação ao Perfil de Competências já concluído. Os questionários finais, que se referem aos trabalhadores, foram discutidos em equipa e ficaram concluídos e prontos para realizar os pré-testes.

A segunda foi o aparecimento da situação da existência de pré-testes, com o objetivo de aferir se os questionários estão percetíveis e aptos a serem respondidos por todos os trabalhadores sem a existência de dúvidas.

E a terceira, é relativa à possibilidade do projeto ser apresentado em artigo no RH NÓS (de Fevereiro). Esta ideia foi encerrada, uma vez que a responsável pelo departamento de

comunicação indicou que a RH NÓS de Fevereiro já estava fechada, e que independentemente disso, não poderia publicar um artigo sobre o qual não tivesse conhecimento absoluto, e cuja natureza fosse vaga, uma vez que, o projeto ainda não tinha sido submetido a uma validação superior. Assim, o anúncio deste projeto será feito apenas via *e-mail*.

Deste modo, ficou concluído o documento relativo à proposta de metodologia dos perfis de competências funcionais (que inclui os questionários aos trabalhadores), para validação final, dando como terminada a primeira fase do projeto, o seu planeamento. A validação do mesmo ainda demorou algum tempo, devido essencialmente à reestruturação orgânica da CML, que decorria em simultâneo.

Quando o documento foi, finalmente, aprovado pelos dirigentes responsáveis, iniciou-se automaticamente a fase dois do projeto, a sua execução.

Começou-se então por enviar, de imediato, os testes preliminares às pessoas pré-selecionadas – uma abordagem informal com a finalidade de obter informações válidas e rápidas. Estas pessoas terão um prazo de uma semana para responder ao questionário. Se o feedback da perceção do mesmo for positivo, será avançada a sua aplicação online a todos os trabalhadores. Se o feedback for negativo, serão feitas as alterações necessárias antes de proceder à sua aplicação final.

E foi neste ponto cronológico da situação do projeto, que terminou o estágio.

### 4.3. Competências Desenvolvidas

Com esta experiência profissional, a realização de um estágio na CML, foi possível desenvolver algumas competências, tais como:

- Em primeiro lugar, a forte capacidade de uma rápida integração, não só no ambiente organizacional, como também num projeto que já tinha sido iniciado e que iria ser o foco do estágio.
- A capacidade de lidar e trabalhar com um grupo de pessoas que pertencem a diversas áreas (desde a área da formação e desenvolvimento, à área jurídica, e ao planeamento dos recursos humanos), com estatutos diferentes (Direção Municipal e Divisões Municipais), e com ideias e conhecimentos diversificados.
- A capacidade de agir, expressar ideias e dar opiniões num projeto em desenvolvimento, ou seja, participação ativa e autónoma na realização de tarefas que exigem um forte sentido de responsabilidade.
- A capacidade para, numa outra organização, ser capaz de elaborar uma metodologia de criação de perfis de competências e colocá-la em prática.

## **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO**

### **5.1. Relação entre a Revisão da Bibliografia e o Estágio**

Com a elaboração deste trabalho foi possível ficar a perceber, não só a importância de gerir por competências e consequentes vantagens que essa gestão traz para uma organização, como também o interesse que as organizações têm em criar perfis de competências, tendo em conta todo o processo necessário para chegar a eles.

De seguida, vão ser descritas algumas conclusões relativamente aos vários temas que foram aqui debatidos, em concordância com o estágio realizado na CML.

Em relação às cinco componentes das competências – o saber, o saber-fazer, o saber-estar, o querer-fazer e o poder-fazer –, na CML são trabalhadas apenas as três primeiras, em que, a cada uma delas corresponde um tipo de competência individual. Ou seja, o saber diz respeito às competências cognitivas (ou comportamentais), o saber-fazer corresponde às competências técnicas e o saber-estar às competências sociais (ou relacionais), que são os três tipos de competências individuais abordados neste trabalho. As componentes do querer-fazer e poder-fazer, não são usadas na CML para a criação dos perfis de competências, uma vez que, a equipa do projeto (“Carta de Competências”) considerou que estas não eram relevantes para tal.

No que respeita à hierarquia das competências (essenciais, funcionais e individuais), aquela a que é dado maior ênfase na CML, é a das competências funcionais. Os perfis

que são criados no projeto, concretizado no estágio, referem-se aos perfis de competências funcionais, ou seja, é maioritariamente nestas competências (as funcionais) que o estágio se foca. Porém, tal como é dito no capítulo 2 (ponto 2.2.), só é possível chegar-se às competências funcionais, depois de terem sido estabelecidas as competências essenciais. Por conseguinte, só é possível chegar-se às competências individuais, depois de se ter estabelecido as competências funcionais. Sendo assim, direta ou indiretamente, são usadas as três competências, da hierarquia, no desenvolvimento do estágio, dando maior importância às competências funcionais.

Quanto à criação dos perfis de competências, no que respeita à CML e como em todas as organizações em geral, é tido em conta o alinhamento das competências com a missão e estratégias da organização. Com o intuito de se chegar a estas competências (competências-chave para a criação dos perfis), são sugeridas na literatura deste trabalho, algumas técnicas de definição e descrição de competências: a análise documental, as entrevistas, as técnicas de observação e os questionários. Mas, no decorrer do projeto, que foi elaborado no estágio, são usadas apenas duas destas técnicas – os questionários e as entrevistas.

Em relação aos questionários, estes são usados como prioridade e foco principal para se chegar às competências, sendo aplicados a todos os trabalhadores das equipas transversais das funções escolhidas (Contabilidade e Finanças, Atendimento e Recursos Humanos), para a criação dos perfis. Só se recorrem às entrevistas caso, após a análise dos questionários já respondidos, ainda surjam dúvidas em relação ao estabelecimento das competências para os perfis desejados. Estas entrevistas não se aplicariam a todos os

trabalhadores, seria apenas escolhida uma pequena amostra significativa para tal. A análise documental e as técnicas de observação não são usadas, pois apesar de serem uma mais-valia para recolher informações, elas também iriam requerer mais tempo e disponibilidade por parte da equipa do projeto.

Após a criação dos perfis de competências, poder-se-á alinhar estas competências às políticas da Gestão de Recursos Humanos, tal como na literatura indica. Este é um dos objetivos da CML ao criar os perfis pretendidos. Para além de ficarem a saber quais são as competências necessárias para realizar competentemente cada uma das funções onde foi aplicado o projeto (“Carta de Competências”), os perfis também servem para auxiliar algumas das áreas dos Recursos Humanos da CML, tais como: facilitar os processos de recrutamento e seleção e da avaliação de desempenho; detetar necessidades de formação e desenvolvimento; gerir planos de carreiras e de sistemas de remuneração e compensação; entre outros.

Por fim, para se conseguir chegar a um perfil de competências funcional, é fundamental que as próprias pessoas que executam as funções, sujeitas à criação deste perfil, participem ativamente neste processo. São estes trabalhadores que todos os dias executam as funções, portanto ninguém melhor que eles para nos fazer entender o que é necessário saber e fazer para se ser eficiente, ou seja, quais as competências que são necessárias para um bom desempenho. É indiscutível que os dirigentes destas funções, obviamente, também sabem aquilo que é necessário para as cumprir, mas, neste caso, talvez mais na teoria e não tanto na prática, que é onde se consegue perceber melhor tais pormenores. É através das opiniões dadas pelos trabalhadores e dos conhecimentos suplementares dos

dirigentes que se consegue chegar a um leque de competências direcionadas para uma determinada função.

## 5.2. Sugestões para Desenvolvimentos Futuros

Como em praticamente todos os projetos, criados em diversas e distintas organizações, nem tudo corre sempre da melhor maneira e como planeado. Dúvidas vão surgindo, erros vão ocorrendo, e é preciso refletir sobre estes assuntos, para que futuramente possam ser evitados.

No decorrer do estágio, foi possível detetar alguns pontos menos fortes relacionados com o desenvolvimento do projeto “Carta de Competências”, que influenciam o seu bom funcionamento. Em seguida, vão ser mencionados esses mesmos problemas, assim como algumas propostas de possíveis soluções.

O primeiro problema diz respeito à situação de dividir os trabalhadores em quatro níveis distintos de competências (capacidades básicas, intermédias, avançadas e o especialista), usados para elaborar os perfis de competências funcionais, que é o principal propósito do projeto. Esta é uma condição que foi imposta pela direção do mesmo, pois consideram ser necessária para se conseguir distinguir as competências, e respetivos trabalhadores que poderão corresponder ao nível um, dois, três ou quatro, consoante o seu grau de conhecimentos demonstrados. É de extrema dificuldade criar um perfil de competências funcional, que se divida em quatro níveis distintos. Esta foi uma das grandes dificuldades sentidas pelas técnicas do projeto, uma vez que, ao existirem quatro níveis, estes acabam

por ser muito semelhantes uns aos outros. Uma possível solução seria, por exemplo, unir o nível dois e três, ficando assim apenas com três níveis distintos. Estes passariam a ser: o nível um, correspondente aos trabalhadores que possuem apenas as capacidades básicas para exercer uma determinada função; o nível dois, composto pelos trabalhadores com capacidades intermédias/avançadas, ou seja, os trabalhadores que, apesar de deterem melhores conhecimentos que os anteriores, não são excepcionais; e o nível três, onde os trabalhadores pertencentes a este nível são os verdadeiros “talentos”.

Um outro problema encontrado foi o facto de, no decorrer do projeto, as técnicas do mesmo, detetarem necessidades de formação para conseguirem avançar. Os elementos da equipa do projeto “Carta de Competências” sentiram a necessidade de recorrer a um pedido de formação (externa), com o objetivo de, conseguirem elaborar os perfis de competências pretendidos. Ou seja, foram sentidas estas necessidades/dificuldades já na segunda fase do projeto, a sua execução. Precisamente pelo facto de, os elementos da equipa não se sentirem capazes de elaborar os perfis, tendo em conta a questão da divisão em quatro níveis distintos de competências, que lhes são exigidos. Atendendo a esta problemática, considerou-se essencial que fosse contratado alguém externo à CML, com mais experiência, que tomasse conhecimento daquilo que já foi feito no projeto e desse a sua opinião e contributo. Esta era uma formação que deveria ter sido pensada e facultada antes do projeto ter iniciado, dado que, desta forma, ele poderá ficar parado enquanto a formação não for dada, por falta de conhecimentos para se seguir em frente.

A falta de autonomia do projeto em si foi mais um problema identificado. Os rápidos progressos do mesmo sofrem devido à grande burocracia existente. O projeto não está

autorizado a avançar, sem que os dirigentes responsáveis pelo mesmo, aprovelem tudo aquilo que vai sendo feito. Todo este processo de aprovação demora bastante tempo, atrasando os seus rápidos avanços. Para além desta situação, uma outra vez com que o projeto se atrasasse a avançar. A reestruturação orgânica da CML, que decorria em simultâneo, e era a grande prioridade. O Departamento dos Recursos Humanos é o principal responsável pela execução desta reestruturação, fazendo com que, todos os projetos que estão a decorrer durante esta fase sejam postos, temporariamente, de parte.

Por último, também na criação dos perfis, são descritas as competências técnicas, associadas ao saber-fazer; as competências cognitivas, relacionadas com os saberes; e, as competências sociais, que dizem respeito ao saber ser ou estar. É possível chegar a estas três componentes das competências, através de, algumas perguntas que fazem parte dos questionários aplicados aos trabalhadores. Mas, as componentes das competências, como explicado no capítulo 2 (ponto 2.2.), são cinco. Ou seja, há duas delas que não são tidas em conta, nem analisadas no projeto, como já referido no ponto anterior (5.1). Estas são: o querer-fazer (grau de motivação) e o poder-fazer (meios e recursos existentes). Seria bastante pertinente medir também estas duas componentes, que teriam como objetivos: perceber até que ponto os trabalhadores se sentem motivados no exercício das suas funções (se o ambiente organizacional é bom, se existem boas relações com as chefias, se gostam do que fazem, etc.); e, se consideram que contêm todos os meios e recursos para poderem executar as suas funções, ou se, apesar de terem todos os conhecimentos para as exercer, não os conseguem transmitir para o trabalho, pois não dispõem dos recursos e materiais necessários para tal. Para se chegar a estas duas componentes, poderia acrescentar-se aos questionários, mais duas perguntas, uma para cada componente.

Em suma, e apesar de todas estas críticas, é de referenciar todo o esforço, empenho e dedicação da equipa do projeto onde o estágio se inseriu. O planeamento está feito e pronto para que a execução do mesmo consiga alcançar o sucesso desejado. Independentemente de todas as falhas que possam ocorrer, este é um projeto com grande potencial e que será bastante vantajoso para o bom desempenho da CML.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Baptista, J. (2006). *Gestão de Pessoas por Competências. Uma Proposta para Empresa de Capital Intelectual Intensivo*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brandão, H. & Bahry, C. (2005). Gestão por Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. *Revista do Serviço Público de Brasília*, 56 (2), 179-194.
- Ceartil, M. (2010) *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Durand, T. (2000). Forms of Incompetence. In R. Sanchez & A. Heene (Eds) *Theory Development for Competence-Based Management*, Vol 6 (A). Greenwich: JAI Press.
- Gattai, M. (2008). *A Fragilidade da Classificação das Competências e a Eficácia do Perfil como Instrumento de sua Gestão*. Dissertação de Doutorado. Universidade de São Paulo. Instituto de Psicologia. São Paulo.
- Hsieh, S., Lin, J. & Lee, H. (2012). Analysis on Literature Review of Competency. *International Review of Business and Economics*, 2, 25-50.
- Lana, M. & Ferreira, V. (2007) *Gestão por Competências: Impactos na Gestão de Pessoas*. *Estação Científica Online*, 4, 1-18.

- Lin, H., Lee, Y. & Tai, C. (2012). A Study on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Core Competencies. *International Journal of Organizational Innovation*, 4 (3), 153-173.
- Mujtaba, B., Javed, M. & Nguyen, L. (2013). Management Skills of Pakistanis: A Comparison of Technical, Human and Conceptual Differences. *Advances in Management Applied Economics*, 3 (3), 129-139.
- Munck, L., Galleli, B. & Borim-de-Souza, R. (2014). Gestão de Competências na Administração Pública de Portugal: Uma Análise a partir do Ciclo Integrado de Legitimação e de Validação. *Revista de Ciências da Administração*, 16 (38), 29-46.
- Oliveira, J. (2010) *A Gestão de Competências e a sua Articulação à Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Estudo de Casos em Organizações Brasileiras e Portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Ciências Económicas. Departamento de Ciências Administrativas. Belo Horizonte.
- Pereira, A. (2013) *Gestão de Competências – Desenvolvimento e Institucionalização de um Portefólio de Competências-Chave numa Organização Estudantil do Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto. Faculdade de Economia.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-90.
- Ramos, E. & Bento, S. (2010) As Competências: Quando e Como Surgiram. In M. Ceitil (Ed.) *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 85-118. Lisboa: Edições Sílabo.

- Tripathi, K. & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management in Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 6 (4), 349-356.
- Ubeda, C. & Santos, F. (2008) Os Principais Desafios da Gestão de Competências Humanas em um Instituto Público de Pesquisa, 15 (1), 189-199. *Gestão & Produção*.
- Vieira, F. & Varão, S. (2010) Metodologia e Políticas de Intervenção em Gestão de Competências. In M. Ceitil (Ed.) *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 129-179. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wu, J. (2013). The Study of Competency-Based Training and Strategies in the Public Sector: Experience from Taiwan. *Public Personnel Management*, 42 (2), 259-271.

## **WEBGRAFIA**

Alves, A. (2011). *Inovação e Reforma Administrativa* In <http://www.administradores.com.br/> Acedido em 28 de Julho de 2015, em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/inovacao-e-reforma-administrativa/53038/>.

CML (2014a). Balanço Social In <http://www.cm-lisboa.pt/> Acedido em 28 de Julho de 2015. (Intranet da CML).

CML (2014b). Estratégia de Recursos Humanos 2014-2017 da CML In <http://www.cm-lisboa.pt/> Acedido em 28 de Julho de 2015. (Intranet da CML).

CML (2015a). Visão e Estratégia da CML In <http://www.cm-lisboa.pt/> Acedido em 28 de Julho de 2015, em <http://www.cm-lisboa.pt/investir/visao-e-estrategia>.

CML (2015b). Plano de Atividades 2015 da CML In <http://www.cm-lisboa.pt/> Acedido em 28 de Julho de 2015. (Intranet da CML).

