

**UNIVERSIDADE CATÓLICA  
PORTUGUESA. PORTO**  
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

**MESTRADO EM MARKETING**

**Modalidade de Trabalho**

Relatório de Estágio

**Tema**

Adequação de uma Plataforma de Gestão de  
Competências ao Ensino Superior – Identificação de  
Requisitos Globais

**Nome Aluno**

Carolina Cardoso Pinto Ferreira da Silva

**Data**

Porto, Maio de 2013



CATÓLICA  
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO

---

Carolina Cardoso Pinto Ferreira da Silva

Adequação de uma Plataforma de Gestão de Competências  
ao Ensino Superior – Identificação de Requisitos Globais

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em  
Marketing da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.

Sob a orientação do Prof. Doutor António Manuel Valente de Andrade.

Porto, Março de 201

## **Resumo**

A Gestão de Competências é hoje um tópico de importância crescente na Gestão de Recursos Humanos. Verifica-se que as escolas e, em particular as Universidades, preparam técnica e cientificamente os cidadãos para o mercado de trabalho, dando progressiva atenção ao valor de uma outra esfera de competências, vulgarmente designadas por transversais ou soft skills.

Numa sociedade global e competitiva, a articulação profícua entre a universidade e a empresa é um factor relevante no prestígio das Instituições de Ensino Superior (IES) e na estratégia de marketing e comunicação que daí advém. Neste contexto, a complexa Gestão das Competências desenvolvidas nos seus estudantes e a identificação das competências que o mercado solicita, é uma área de substantiva importância que só um suporte tecnológico sofisticado pode apoiar.

O presente trabalho desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado, modalidade de relatório de estágio, tem como objectivo central a identificação dos requisitos essenciais necessários a uma IES para a adoção de uma plataforma informática que apoie na Gestão das Competências dos seus alunos.

Com base num desenho metodológico guiado pela Soft Systems Methodology (SSM) o trabalho de estágio permitiu construir um quadro teórico sobre a Gestão por Competências de modo a perceber a relevância da temática, nas instituições modernas e globais, a funcionar em rede, mas também, estudar sua relevância particular e específica nas IES no contexto atual. Possibilitou igualmente a identificação de plataformas informáticas que procuram facilitar a Gestão de Competências através da sua medida e avaliação. Com suporte no caso da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa foram identificados requisitos globais para a adequação do Matchinglab a uma IES. odemos ressalvar que

O percurso aqui sintetizado permitiu concluir que pela viabilidade de adaptação da proposta Machinglab, definidos os níveis de integração da informação, perfis de acesso, e identificados os impactos organizativos, no contexto das IES.

Palavras chave: Gestão de Competências, Competências Transversais, IES, TIC, Plataforma Informática.

## **Abstract**

Skills Management is today a topic of increasing importance in the Human Resource Management. Verifying that the schools and, in particular universities, prepare citizens for the market, giving increased attention to the value of another area of competences, commonly known as *soft skills*.

In a competitive global society the proficuous articulation between the university and enterprises is a relevant factor for the prestige of Higher Education Institutions and marketing strategy communication that comes with it. In this context, the management of skills developed in their students and the identification of skills that the market is requesting is an area of substantial importance that only a sophisticated IT platform support can support.

This work developed in the framework of Final Masters Project, in the form of internship report, has as main purpose the identification of the essential requirements for a Higher Education Institution (HEI) to adopt a platform that supports the student's management skills.

Based on the Soft Systems Methodology (SSM) the internship enabled to form a theoretical framework on Skills Management in order to understand the relevance of this topic in modern and global institutions, but also, to study its particular relevance in the Higher Education Institutions in the present context. Additionally allowed the identification of software platforms that aim to facilitate the Skills Management through its measurement and evaluation. Though the case of School of Economics and Management of Universidade Católica Portuguesa, overall requirements were identified for the suitability of the Matchinglab to a HEI.

The path summarized here led to the conclusion, for the viability to adapt the Machinglab proposal, by identifying levels of integration of information, access profiles, and organizational impacts to the context of the HEI, the platform is adopted and adapted.

Keywords: Skills management, Soft Skills, Higher Educations Institutions, ICT, IT Platform.

## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor António Andrade pelo conhecimento que me transmitiu, paciência e compreensão.... Obrigada por me abrir a mente para a problemática, permitindo a execução do meu trabalho.

À Shortcut, pela oportunidade que me deu de me introduzir às Tecnologias da Informação, em especial ao Eng.º Valter Henriques, Dr.<sup>a</sup> Edite Henriques,

Dr. Camilo Valverde pela disponibilidade e simpatia.

À Sofia Amorim, por me ter “arrumado as ideias”.

Ao Gonçalo por todos os dias durante esta jornada me perguntar quando acabo.

À Rita Amaral.

Rogério pelo apoio, paciência, perseverança que me transmitiu.

À minha família e amigos pelo estímulo e confiança que sempre me transmitiram, e pelo apoio permanentes.

Em especial à minha avó porque “escrevemos em conjunto”.

# Índice

Índice .....	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Quadros .....	ix
Lista de Siglas.....	x
Índice de Apêndices.....	xi
<b>1 Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1 As competências e os Recursos Humanos.....	1
1.2 IES, desenvolvimento de competências e empregabilidade.....	3
1.3 Estrutura do trabalho .....	4
<b>2 Gestão de Competências.....</b>	<b>6</b>
2.1 Competência - Conceito .....	6
2.2 Gestão de Competências .....	10
2.3 Gestão de Competências no Ensino Universitário.....	12
<b>3 Tecnologias e Gestão de Competências.....</b>	<b>16</b>
3.1 Enquadramento da temática .....	16
3.2 Matchinglab.....	17
3.3 The Talent City .....	21
3.4 PeopleNet – Meta4 .....	25
<b>4 Metodologia.....</b>	<b>29</b>
4.1 <i>Soft Systems Methodology</i> .....	29
4.2 Problema – Adaptação da plataforma às IES.....	35
4.3 Contexto do estudo e caracterização da empresa .....	36
4.4 Desenho metodológico .....	37
<b>5 Adequação da plataforma às universidades .....</b>	<b>39</b>
5.1 Análise da situação existente .....	39
5.2 Identificação dos factores críticos à adaptação do conceito.....	40
<b>6 Conclusões .....</b>	<b>52</b>

<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>56</b>
<b>Apêndice 1</b> .....	<b>60</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Árvore das Competências (Adaptado de Gramigna, 2002) .....	8
Figura 2 - Competências propostas pelo Processo de Bolonha, António Andrade, Direção da FEG 2005-2008 .....	13
Figura 3 - Esquema do Matchinglab (Baseado em Brochura, Shortcut, 2012) .....	18
Figura 4 - "Cidade" do The Talent City ( <a href="http://pt.thetalentcity.com">http://pt.thetalentcity.com</a> consultado em 2012-12-15).....	21
Figura 5 - Esquema dos módulos de PeopleNet .....	25
Figura 6 - Esquematização das fases do SSM (Checkland, 1990).....	31
Figura 7 - A escolha do nível de observação depende do observador (Checkland P., 1999) .....	33
Figura 8 - Representação das competências comportamentais e algumas das suas relações, baseado no exemplo da Shortcut .....	42
Figura 9 - <i>Rich Picture</i> que representa sinteticamente a situação atual.....	44
Figura 10 - Exemplo de ligação de domínio básico com uma área de aplicação específica.....	47
Figura 11 - Exemplo de representação do perfil de um candidato a uma oferta de emprego com determinadas características.....	49
Figura 12 - Agentes em interação com o Matchinglab .....	50
Figura 13 - Interação dos alunos com a plataforma - Competências.....	54

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Desmembração do CHA - Adaptado de Leme (2006) .....	9
Quadro 2 - Vantagens da ligação entre as Universidades e as Empresas Fonte: Sbragia (2006).....	15
Quadro 3 - Esquema do CATWOE adaptado de Checkland P., Scholes J. (1990) .....	32
Quadro 4 - Organização do IES – Caso Univ. Católica Portuguesa – Centro Regional Porto.....	40
Quadro 5 - Conjugação do CATWOE com o projeto em questão.....	43

## **Lista de Siglas**

CEO	Chief Executive Officer
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CRM	Customer Relationship Management
EJC	Equivalente a Jornada Completa
EPM	Enterprise Project Management
FEG	Faculdade de Economia e Gestão
GAP	Lacuna
IES	Instituto de Ensino Superior
KM	Knowledge Management
KPI	Key Performance Indicators
LCMS	Learning Content Management System
MCTES	Ministério Ciência e Tecnologia do Ensino Superior
PLE	Personal Learning Environment
PQR	P (O que fazer); Q (Como o fazer) e R (Porquê)
SSM	Soft Systems Methodology
TI	Tecnologias da Informação
UC	Unidade Curricular
3Es	Eficácia, Eficiência e Efetividade.

## **Índice de Apêndices**

Apêndice 1	Inquérito por questionário	61
------------	----------------------------	----

# 1 Introdução

## 1.1 As competências e os Recursos Humanos

Com a revolução das Tecnologias de Informação verificou-se uma profunda mudança na sociedade, alterando radicalmente a maneira como trabalhamos, vivemos, e comunicamos. Por sucessão à Era Industrial vivemos atualmente na Sociedade da Informação.

Manuel Castells (2002) indica que as transformações ocorridas na sociedade a partir de finais dos anos 60 e início dos anos 70 do século XX, especificamente a revolução das tecnologias de informação; a crise económica tanto do capitalismo como do estatismo; ou mesmo o surgimento de movimentos sociais e culturais, criaram condições propícias para se caminhar em direção à Sociedade da Informação.

A emergência da Sociedade de Informação permitiu uma maior facilidade e rapidez de partilha da informação que se fica a dever à internet. A velocidade e facilidade de partilha que define a Sociedade de Informação leva a um ciclo de conhecimento mais curto e à necessidade constante de atualização. Para colmatar essa carência os indivíduos agem no sentido da constante procura de ações de formação ou de experiências, aumentando assim o seu portefólio de competências.

Drucker (1993) sublinha o facto que “No passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento”.

O conhecimento possibilita aos atores organizacionais executarem o seu trabalho da melhor maneira, ao existir uma partilha de conhecimento o seu poder cresce.

Ao contrário dos bens materiais, o conhecimento não se desgasta, pelo contrário, o seu desenvolvimento tem tendência a ampliar-se e a melhorar, quando o processo de utilização é organizado e estruturado.

Deste modo, como fruto da importância crescente do conhecimento surge a disciplina da Gestão do Conhecimento.

Segundo Batista (2006, p. 122) “o conceito de KM [*Knowledge Management*] parte

do princípio de que a organização precisa capturar ou definir as informações na forma digital e utilizá-las para criar uma vantagem competitiva”.

A palavra competência possui diversas definições dependendo da cultura, dos valores, da visão e das experiências de cada investigador, no entanto, se compararmos os diversos sentidos da competência e analisarmos o seu significado, é possível observar que, apesar das diferentes definições, o sentido da palavra engloba o conhecimento (o que se sabe sobre determinado assunto), habilidade (capacidade de execução de determinada tarefa) e atitude (a vontade e determinação que estarão relacionados com o grau de envolvimento com a atividade a desempenhar).

Segundo Resende (2000), autor de “O Livro das Competências”, competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treino, experiência e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade) tendo em vista um objetivo.

A crescente competição mundial, enaltecida pela globalização, traz como consequência a adoção de novos modelos de gestão e inovações tecnológicas que lhes garantam um alto nível de competitividade. Os novos desafios da gestão organizacional fazem com que as instituições identifiquem seus diferenciais competitivos, os potencializem, e procurem estar sempre à frente de seus concorrentes. Ora, se o diferencial competitivo na Sociedade da Conhecimento reside essencialmente nas pessoas pelas competências que possuem, faz todo o sentido falar-se em Gestão de Competências associado a uma estrutura organizacional.<sup>1</sup>

O modelo de gestão por competências numa organização ajuda o desenvolvimento de habilidades, atitudes e conhecimentos de modo a alinhar os Recursos Humanos com a

---

<sup>1</sup> Nesta pesquisa, as expressões Gestão de Competências e Gestão por Competências foram utilizadas com o mesmo sentido. Diferentemente da proposta de Brandão & Guimarães (2001), não foi utilizada a distinção entre atividade e ferramenta de gestão.

estratégia empresarial. Deste modo, organizações e pessoas encontram-se lado a lado, propiciando um processo contínuo de desenvolvimento de competências, onde a empresa e os indivíduos transferem conhecimentos e práticas entre si. Tal permite uma maior preparação para enfrentarem novos desafios profissionais e individuais. Esta abordagem à gestão permite igualmente identificar lacunas no desempenho e potenciar a aquisição de competências para as suprimir.

## **1.2 IES, desenvolvimento de competências e empregabilidade**

O tema das competências tem sido abordado por diversos investigadores, assumindo um papel cada vez mais importante nas organizações, tornando pertinente conhecer a sua evolução.

As Instituições de Ensino Superior como centros privilegiados do saber e do desenvolvimento de competências também têm esta preocupação: quer para uma gestão interna, quer para a sua ligação ao mercado pela via da investigação aplicada para a integração de estudantes no mercado do trabalho.

Nas palavras de Fernandes e Caetano (2002) “quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar”. Sendo os alunos, numa metáfora industrial, o produto e o resultado uma instituição de ensino, eles são em paralelo com a investigação um dos maiores ativos das Instituições do Ensino Superior (IES) enquanto organização.

Harvey e Busher (in: Alves (1998) consideram que o marketing nas IES

- permite à instituição agir de forma mais efetiva quando se dirige ao seu público alvo;
- permite o esclarecimento dos potenciais estudantes facilitando, deste modo o processo de decisão da escolha;
- exige processos de melhoria contínua que tornam a instituição mais eficiente na satisfação das necessidades dos seus clientes.

Através da adaptação da plataforma Matchinglab para o contexto das IES pretende-se que a plataforma seja um aliado na sua estratégia no sentido em que consegue que a

instituição consiga mais facilmente chegar às premissas agilizando e automatizando processos que levam ao sucesso da missão do ensino superior face aos alunos.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este projeto surge como resultado de um estágio efetuado na empresa Shortcut, que tem como um dos seus produtos de excelência o Matchinglab – plataforma disponível para a para a gestão dos Recursos Humanos de uma empresa com base na gestão das competências dos seus colaboradores.

A problemática do estágio reside na identificação de requisitos para a adaptação da plataforma Matchinglab à realidade universitária.

Este trabalho de identificação dos principais requisitos de adaptação da plataforma informática às IES inspira-se na Soft System Methodology (SSM). Esta metodologia é geralmente muito utilizada para a resolução de problemas complexos quando associados a vários interlocutores. Pela sua flexibilidade, abordagem sistémica, por propor uma evolução contínua e uma constante aprendizagem, a SSM cria um modelo conceptual que identifica os vários pontos-chave inerentes a uma transformação, envolvendo interações entre os componentes humanos, tecnológicos, organizacionais e ambientais.

A aplicação da SSM significa que através da recolha da informação com recurso a vários instrumentos (revisão da literatura, entrevistas, observação, etc.), é possível a criação de modelos conceptuais com base nos contributos obtidos na primeira fase do projeto e, posteriormente uma comparação entre a situação verificada na teoria e a sua aplicação prática, para que lhe possam ser sugeridos aperfeiçoamentos.

Este trabalho inicia-se com um enquadramento teórico sobre a Gestão de Competências, capítulo 2, é feita uma apresentação do conceito de competência, o que implicou uma pesquisa bibliográfica inicial. Neste capítulo são identificadas algumas definições de competência e definida a corrente que iremos seguir. Posteriormente identifica-se como as competências são geridas e qual a sua relevância para uma estrutura organizacional; ao identificar as IES como organizações, é feita uma apresentação do estado atual do Ensino Superior no plano desta temática.

Com a relevância crescente das Tecnologias da Informação (TI), e uma vez que é apresentada como um veículo para a solução do problema, no capítulo 3 irá ser feita a descrição de algumas plataformas cuja estrutura é similar à que é proposta.

O capítulo seguinte (capítulo 4) trata dos procedimentos metodológicos, no qual se descreve em detalhe a metodologia e é identificada a sua adequação e suporte à atividade proposta pelo estágio.

Tendo em consideração a pesquisa efectuada e a sua análise, no capítulo 5 é apresentado o modelo conceptual e fundamentada a adaptação da plataforma Matchinglab ao IES. Finalmente, no capítulo 6 é feita uma reflexão acerca dos resultados obtidos, assim como a identificação de algumas implicações práticas pertinentes tendo em conta o âmbito deste trabalho. Neste capítulo é feita referência às limitações do estudo e são desenvolvidas algumas sugestões para desenvolvimento investigação futura.

## **2 Gestão de Competências**

A evolução social apoiada no desenvolvimento tecnológico deram origem à Sociedade de Informação em que vivemos atualmente e no qual as pessoas são consideradas fonte de competitividade no mundo organizacional.

Chiavenato (1999) chamou a atenção para o facto de ter emergido uma nova percepção em relação às pessoas com o avanço tecnológico que surgiu, passaram a ser dos ativos mais importantes de uma organização, “o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento”.

Perante a competitividade existente no mundo atual, o objetivo de uma organização é ser a melhor e isso passa por produzir mais com menos, com mais qualidade e maior inovação, conseguindo objetivos diferenciados pela positiva. Charles Greer (1995) mencionou que:

“cada vez mais se reconhece que a vantagem competitiva pode ser obtida com uma força de trabalho de alta qualidade que permita às organizações competir com capacidade de resposta ao mercado, qualidade de produtos e serviços, produtos diferenciados e inovação tecnológica”.

O investimento na captação, retenção e desenvolvimento das pessoas, consideradas motores de funcionamento e de sucesso das organizações, tornou-se assim premente. Deste modo, compreende-se que seja fundamental a escolha dos meios adequados e dos recursos disponíveis para gerir competências. Pertinente também é identificar os requisitos que os indivíduos necessitam desenvolver para bem próprio e para o bem das organizações.

### **2.1 Competência - Conceito**

O conceito de competências não é de todo consensual pelo que, ao longo dos anos, se verifica que vários investigadores estudaram o problema sob inúmeras perspetivas tendo chegado a diversas concepções.

“Perhaps the best place to begin is where there seems to be the most confusion: the terminology. Since McClelland proposed this concept more than 25 years ago, the

confusion surrounding its use has grown, probably due to the evolution of his original ideas". (Mirabile, 1997)

O interesse pelo conceito de competência foi evidenciado a partir de 1973 por McClelland com o artigo realizado para as forças armadas dos EUA: *Testing for competence rather than Intelligence*. Segundo este investigador competência é uma característica, ou atributo, subjacente a um indivíduo que pode ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou numa situação que exija iniciativa. McClelland diferencia, deste modo, o conceito de competência de aptidão (talento natural de uma pessoa que pode ser aprimorado), de habilidade (demonstração de um determinado talento na prática), e de conhecimento (o que alguém precisa de saber para desempenhar uma tarefa).

A partir do início da década de 90 do Séc. XX, como resultado da produção teórica de investigadores americanos à volta desta temática, passou a prevalecer o conceito de competência como sendo uma reserva de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, ligadas com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e aprimorado por meio de treino e desenvolvimento (Parry, 1966 apud (Albuquerque & Araújo, 2007)).

Ruas (2001 apud CIDRAL, 2003, p. 25 in: Assumpção (2012)) afirma que, apesar da diversidade de abordagens que se dá ao tema das competências, é possível considerar que os elementos de uma competência podem ser enquadrados em três eixos que dizem respeito às atitudes (saber ser/agir), aos conhecimentos (saber) e às habilidades (saber-fazer).

Gramignia (2002, p.18-21 apud Assumpção, L., (2012)) representa os três eixos referentes às competências através da metáfora de uma árvore como apresentado na figura 1.

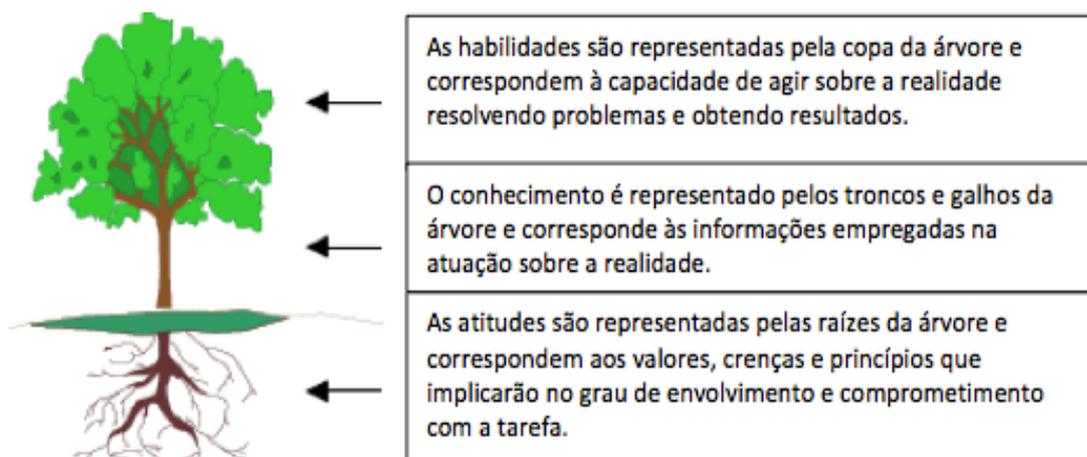


Figura 1 - Árvore das Competências (Adaptado de Gramigna, 2002)

Leme (2006) refere igualmente que “de tantas outras definições existentes na literatura, extraímos os “Pilares das Competências”, que são as três famosas letras que formam o **CHA**: **C**onhecimento, **H**abilidade e **A**ttitude”. O investigador apresenta o conhecimento como o saber aprendido, a habilidade como o saber-fazer e a atitude como o querer fazer.

O investigador distingue, dentro do *CHA* as competências técnicas das competências comportamentais.

No seu livro “Avaliação de desempenho com foco em Competência”, Rogério Leme (2006) apresenta as competências técnicas como sendo “tudo o que o profissional precisa de ter para desempenhar o seu papel”. Enquanto que as Competências comportamentais são “o diferencial competitivo de cada profissional e o que tem impacto nos seus resultados”.

No quadro 1 podemos ver esquematizados os conceitos apresentados que iremos trabalhar no desenvolvimento desta obra.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica	É tudo o que o profissional precisa de ter para desempenhar o seu papel.
Habilidade	Saber Fazer		
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental	O diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto nos seus resultados.

**Quadro 1 - Desmembramento do CHA - Adaptado de Leme (2006)**

É importante compreender que a divisão das competências entre técnicas e comportamentais é meramente cartesiano já que estas, apesar de serem diferentes, estão intimamente relacionadas.

Como exemplo destes conceitos Odete Rabaglio (2010) (investigadora que segue a mesma corrente de pensamento que Leme) em entrevista, ilustra estes conceitos de um modo bastante simples como apresentado em seguida:

Conhecimento é aquilo que eu sei mas que nunca pratiquei. Eu tenho conhecimento: Acabei de fazer o idioma chinês mas nunca usei, então eu tenho conhecimento desse idioma.

Habilidade é o quê? eu trabalho há vinte anos com o idioma chinês. Eu falo, escrevo, ouço; então tenho habilidade: prática, domínio, experiência.

Conhecimento e habilidade são as competências técnicas de cada cargo ou função.

Atitude é o perfil comportamental, são os comportamentos que são necessários para cada atividade que eu realizo no meu cargo. Por exemplo eu atendo um cliente. Que competências eu preciso para atender o cliente? Técnicas: técnica de atendimento do cliente, os idiomas eu preciso para atender esse cliente; informática, eu uso que tipo de informática, que software? Então eu preciso do domínio de informática. Essas são as competências técnicas. Comportamentais: comunicação, persuasão, empatia, saber ouvir, clareza, objectividade, fluência verbal, dinamismo, agilidade: as competências que eu preciso para encantar o cliente, superar as expectativas do cliente.

Então quando eu falo de conhecimentos, habilidades e atitudes eu estou falando de um perfil completo. Cada cargo tem um perfil, cada pessoa tem o seu próprio perfil, de conhecimentos, habilidades e atitudes.

## 2.2 Gestão de Competências

"A Gestão de Competências, muito mais do que uma forma de gerir, é uma forma de filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas com o intuito de construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e objetivos" (Ceitil, 2006).

A ação de gerir as competências tem um impacto bastante grande, não só para as organizações mas também para as pessoas que fazem parte dela.

A gestão de uma empresa envolve muitos subdomínios, entre os quais será cada vez mais importante a Gestão de Competências, pois os factores mais distintivos nas empresas vão ser as pessoas já que outros componentes, por exemplo a tecnologia, são passíveis de cópia, ou de compra.

O conceito das competências numa organização está intimamente relacionado com a concepção de que uma empresa se baseia em recursos. Os apoiantes desta teoria consideram que todas as organizações têm os seus factores competitivos nos trabalhadores pois são eles quem possui o complexo de recursos capaz de gerar resultados e assegurar as vantagens competitivas.

Contemplando o padrão da gestão de Recursos Humanos da atualidade, podemos inferir que as pessoas são o ativo mais importante das empresas. Um estudo da Taleo feito em 2010 refere que "70% do valor de uma empresa é baseado nas competências, experiência e performance dos seus colaboradores."<sup>2</sup>

Durand (1998), indica que "nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de 'competência'".

---

<sup>2</sup> Tradução de *Experts say that 70% of your company's value is based on the skills, experience, and performance of your workforce.* <http://www.strategic-hr-network.co.uk/talent-management-top-10-best-practices-for-2011.asp> consultado em 2013-02-09

Corroborando com esta ideia Klein chama à atenção que aquilo que alguns designam por “capital intelectual” das organizações é material intelectual – conhecimento, informação, experiência – que pode ser usado para criar riqueza. (Klein, 1998; Stewart, 1999 in: Assumpção (2012)).

Assim sendo é necessário incorporar de forma explícita sob a alçada dos Recursos Humanos, a gestão de competências de modo a que as organizações consigam atingir, ou superar, as suas metas e objetivos do modo mais eficaz.

Gramigna (2007) caracteriza a Gestão de Competências como “um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas”.

A aplicação do conceito de competência no campo organizacional, como ferramenta de gestão, surge associada ao discurso de gerir pessoas de forma a agregar valor à organização, alinhando as práticas de Recursos Humanos aos objetivos organizacionais, na busca pela criação e manutenção da vantagem competitiva (Bitencourt, 2005).

Para administrar as competências existentes numa organização Schulz (1993) (Apud Cascão & Cunha, (1998)) refere três pontos a ter em conta quando se fala em Gestão de Competências:

1. A gestão estratégica de competências é uma fonte de vantagens e marca o crescimento e a saúde das empresas ao longo do tempo, mesmo em ambientes de baixa tecnologia;
2. As competências organizacionais têm ciclos de vida, ou seja, as competências necessárias num determinado momento deixam de o ser noutra período de vida organizacional, surgindo nesta altura a necessidade de novas competências;
3. Os gestores devem ter a responsabilidade de encontrar novas aplicações para as competências dos colaboradores da empresa, cujos mercados se encontram em maturação.

O investigador Le Boterf (1994) considera que “a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos”, deste modo, a competência não reside

no armazenamento de conhecimentos e habilidades das pessoas pois não há competência sem ação, isto é, há necessidade de mobilizar os conhecimentos e habilidades num ambiente, de modo pertinente e oportuno, numa situação específica de trabalho, para que exista competência.

Aparecendo enquanto alternativa aos modelos tradicionais de Gestão de Recursos Humanos, a Gestão por Competências exerce uma grande influência sobre as organizações como um todo e sobre os seus respectivos colaboradores enquanto indivíduos.

### **2.3 Gestão de Competências no Ensino Universitário**

As organizações devem estar atentas às mudanças da sociedade em que se encontram para se poderem ajustar à envolvente e, assim, assegurarem a sua sobrevivência num mercado híper competitivo e global (Cunha, 2003), e as IES, enquanto organizações, não são exceção.

Diante desta nova realidade das organizações e de modo a melhorar continuamente o processo de ensino-aprendizagem, está a ser feita uma reformulação com base nas atuais tendências e, pouco a pouco, as IES começam a abrir-se e a explorar novos modos de atuação, não obstante a tradicional resistência à mudança, própria de todas as organizações.

Conforme indicado na Lei n.º 49/2005<sup>3</sup>, o ensino universitário tem como objetivo “assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de atividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades de concepção, de inovação e de análise crítica”.

Esta lei marca a entrada em vigor do Processo de Bolonha onde foi consagrada a mudança para um sistema baseado no desenvolvimento de competências em detrimento de um sistema de ensino baseado sobretudo na transmissão de

---

<sup>3</sup>[http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/AE6762DF-1DBF-40C0-B194-E3FAA9516D79/1768/Lei49\\_2005.pdf](http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/AE6762DF-1DBF-40C0-B194-E3FAA9516D79/1768/Lei49_2005.pdf)  
consultado em 2013-02-09

conhecimentos.

Neste âmbito foi proposta uma reorganização do ensino superior (europeu), por exemplo no que respeita os ciclos de estudo, nesse sentido, cada um dos ciclos deverá obedecer à perspectiva das competências a adquirir, tendo presente que o desenvolvimento de competências transversais pelos alunos será também uma questão fulcral. A figura 2 representa o quadro geral das competências propostas pelo Processo de Bolonha.



**Figura 2 - Competências propostas pelo Processo de Bolonha, António Andrade, Direção da FEG 2005-2008**

De acordo com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), com esta reorganização do ensino em 2005, pretende-se com os graus académicos e com os diplomas do ensino superior que os alunos sejam capazes de: compreender e aplicar os conhecimentos adquiridos de modo a evidenciar uma abordagem profissional ao trabalho desenvolvido na sua área vocacional; de saber resolver os problemas que surjam no âmbito da sua área de formação de um modo fundamentado; pesquisar, seleccionar e interpretar a informação pertinente da sua área de formação; mobilizar as competências de aprendizagem que lhes permitam uma aprendizagem ao longo da vida com elevado grau de autonomia.

Através desta reestruturação há uma transformação na organização do trabalho do aluno que passa a desenvolver-se em cada Unidade Curricular (UC) e a sua expressão é em créditos (de acordo com o sistema europeu de transferência de créditos). As

unidades curriculares podem ser inseridas em sessões de ensino de natureza colectiva, sessões de orientação pessoal de tipo tutorial, estágios, projetos, trabalho de campo, estudo e avaliação.

Deste modo, as competências no Ensino Superior não são adquiridas exclusivamente nos moldes do academismo tradicional, não descurando que:

“o primeiro objetivo deve ser indubitavelmente o da garantia da qualidade, que é condição de competitividade das universidades face a novas missões e desafios e num mundo da educação superior como tudo cada vez mais globalizado. (...) A garantia da qualidade é também um factor de defesa dos consumidores, sejam eles os estudantes sejam os empregadores e, indiretamente, toda a sociedade.” (Costa, Gomes, & Santos, 2006)

Espera-se do aluno universitário que seja um futuro profissional que teve acesso a conhecimento especializado, atual e avançado que obteve ferramentas para aprender a investigar com o objetivo de produzir conhecimento útil, ou seja, capaz de “mobilizar recursos combinados de pendor comportamental, atitudinal e procedimental, para atuarem com eficácia e relativa autonomia nas diversas situações profissionais” (Cabral-Cardoso, Carlos, & Paulo, 2006).

Em contexto de Comunidades de Aprendizagem os estudantes desenvolvem os seus estudos e com recurso a Tecnologias da Informação podem desenvolver os seus Personal Learning Environments (PLE) que extravasam o campus por sua iniciativa.

A partilha de conhecimento proporcionada pelas Comunidades de Prática<sup>4</sup> no Ensino Superior permite, tanto quanto possível, responder às solicitações de mercado decorrentes da rápida evolução tecnológica vivida atualmente. Neste contexto manifesta-se a complementaridade entre as instituições de ensino superior e as empresas pela vantagens que daí podem advir. Senão vejamos o quadro 2 que apresenta o que permite este tipo de colaboração.

---

<sup>4</sup> As Comunidades de Prática reúnem indivíduos num ambiente que pode ser formal, ou informal, cuja preocupação é, o aumento do conhecimento e a aplicação prática dos conceitos.

UNIVERSIDADE	EMPRESA
Obtenção de novos recursos para pesquisa;	Acesso a recursos humanos qualificados;
Aumento da relevância da pesquisa acadêmica, ao lidar com necessidades da indústria ou da sociedade, e consequente impacto no ensino;	Janela ou antena tecnológica (conhecer os avanços em sua área de atuação);
Possibilidade de emprego para estudantes graduados;	Acesso a laboratórios e instalações;
Possibilidade de futuros contratos de consultoria para pesquisadores;	Solução de problemas específicos;
Possibilidade de futuros contratos de pesquisa;	Acesso a laboratórios e instalações;
	Formação de funcionários;
	Melhoria da sua imagem e prestígio dentro da sociedade;
	Necessidade de aumentar a competitividade;
	Parte de sua estratégia tecnológica (padrão de competição em seu setor);
	Redução de riscos e custos de pesquisa;

**Quadro 2 - Vantagens da ligação entre as Universidades e as Empresas Fonte: Sbragia (2006)**

Com uma maior interação entre as IES e as empresas os estudantes devem ser capazes de desenvolver competências (técnicas e comportamentais) passíveis de ir ao encontro com o que está a ser procurado pelo contexto empresarial, bem como trazer novos contributos ao mercado tornando-o mais competitivo e inovador, podendo culminar na evolução do sector e traduzir-se em dividendos socioeconómicos para uma região ou mesmo para o país.

## 3 Tecnologias e Gestão de Competências

### 3.1 Enquadramento da temática

Segundo a Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação a Sociedade de Informação é uma “etapa no desenvolvimento da civilização moderna que é caracterizada pelo papel social crescente da informação, por um crescimento da partilha dos produtos e serviços de informação no PIB e pela formação de um espaço global de informação”<sup>5</sup>. A mesma definição sublinha ainda que o objetivo da Sociedade de informação é a “aprendizagem, o conhecimento, o envolvimento, a ligação em rede, a cooperação e a igualdade dos cidadãos”.

Através da ligação em rede é-nos possível desenvolver o nosso conhecimento pela possibilidade de partilha de interesses, conceitos e perspetivas. Aos grupos de pessoas que compartilham um interesse, ou uma paixão por algo que fazem e que à medida que interagem tornam-se melhores a fazê-lo, Wenger (2006) dá-lhes o nome de Comunidades de Prática. Este conceito é muito poderoso na perspetiva organizacional para a gestão do conhecimento, isto é, das pessoas e do seu desenvolvimento.

As Tecnologias de Informação surgem naturalmente como uma ferramenta adequada para dar resposta aos vários desafios dentro de uma organização, munindo-as de ferramentas informáticas que possibilitem a gestão, registo e partilha do conhecimento para gerar riqueza.

Walker (2001) corrobora com a declaração e afirma que as tecnologias associadas aos Recursos Humanos ajudam as organizações a cumprir suas metas de negócios e objetivos através de:

- Ajuda aos gestores para distribuir seus trabalhadores de forma mais eficiente;
- Garante que os colaboradores recebem formação adequada e em contínuo desenvolvimento de conhecimentos e práticas;
- Oferece novas perspetivas sobre como aumentar a produtividade;

---

<sup>5</sup> <http://www.apdsi.pt/index.php/glossarysing/619/121> consultado em 2012-09-16

- Habilita funcionários e gestores a receber as informações necessárias às suas funções mais rapidamente;
- Reduz custos de administrativos de Recursos Humanos;
- Ajuda na avaliação do colaborador;
- Apoia na seleção e recrutamento.

Existem várias plataformas de tecnológicas cujo objetivo é o de suportar a atividade da Gestão de Recursos Humanos, algumas mais genéricas como o Talent Lab, Human Talent Recruit, Entry Park, ou o Taleo, e outras mais focadas no desenvolvimento do capital humano através da gestão das suas competências e conhecimentos.

No seguimento iremos apresentar alguns exemplos de um modo mais detalhado.

### **3.2 Matchinglab**

É uma plataforma informática de apoio à gestão dos Recursos Humanos, desenvolvida pela empresa Shortcut, centrada na gestão do capital humano com foco nas competências técnicas e comportamentais.

O Matchinglab, enquadrado com o sistema de informação de uma organização, tem como objetivo a melhoria do desempenho de uma organização através do desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, o que procura conferir eficiência, diferenciação e competitividade a uma organização.

Esta plataforma, construída por módulos, foi desenvolvida com base nas teorias do investigador Rogério Leme<sup>6</sup> que defende o pressuposto de que as competências podem ser medidas através do CHA anteriormente apresentado. Segundo o investigador, as competências afetam as atividades desenvolvidas e estão relacionadas com a performance do indivíduo. Leme sustenta também a ideia de que estas podem ser medidas e melhoradas no percurso da vida.

---

<sup>6</sup> Para o desenvolvimento da plataforma Matchinglab foi feita uma análise cuidadosa ao trabalho do autor com base nos livros: “Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento” (2005), “Avaliação de Desempenho com Foco em Competência” (2006), e “Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental” (2007) e “Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°.” (2007)

A figura 3 representa uma esquematização das componentes do Matchinglab e posteriormente será explicada cada uma das suas partes constituintes.

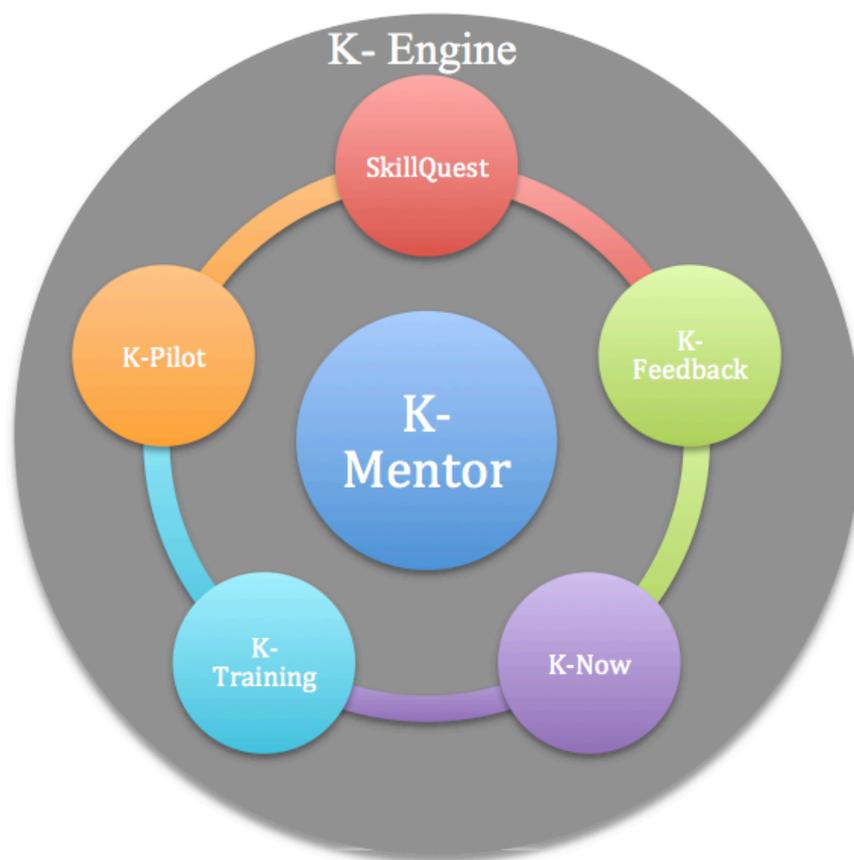


Figura 3 - Esquema do Matchinglab (Baseado em Brochura, Shortcut, 2012)

### **K-Engine**

Este módulo é o núcleo do K-Mentor, suporta toda a ferramenta. É o instrumento principal do sistema pois é aqui que são registadas todas as evidências da avaliação diária do colaborador recolhidas na organização onde o Matchinglab está implementado e é feita a ligação entre domínios básicos a áreas de aplicação específica, classificando o conhecimento.

Esta unidade modular consiste numa aplicação de ligação com outras fontes de conhecimento, permitindo pesquisas avançadas baseadas no conhecimento movidas pela dedução de inferência. Não menos importante é através do K-Engine que se faz a quantificação do conhecimento através de um sistema de regras avançado.

## **K-Mentor**

Este módulo foi desenhado com o intuito de ser a ferramenta dirigida aos gestores de Recursos Humanos. É o *core* do sistema na medida em que é com ele que se desenha o mapa de competências dos colaboradores e é feita a descrição das suas funções e desenho dos seus objetivos.

No K-Mentor é portanto fundamental no apoio a decisões e no suporte para a realização de planos de sucessão.

## **SkillQuest**

É o módulo direcionado ao apoio das ações de recrutamento e seleção internas ou externas de uma organização através da gestão de campanhas de recrutamento.

O SkillQuest permite a definição de uma campanha de tal forma que analisa as múltiplas dimensões dos domínios exigidos de modo a gerar sugestões de perguntas-chave a fazer numa entrevista com base nas aptidões necessárias para o cargo.

Com recurso às ferramentas de análise englobadas, nesta unidade é possível fazer uma correspondência com a maior precisão de modo a reduzir os custos envolvidos nas contratações.

## **K-Feedback**

O K-Feedback é o módulo responsável pela gestão das várias fontes de recolha de evidências, de modo a tornar possível a avaliação a 90°, 180°, 360° e autoavaliação.

## **K-Now**

O K-Now faz a integração com a gestão de projetos.

K-Now permite estender o EPM<sup>7</sup> de modo a conseguir que a Gestão do Conhecimento baseada em competências seja uma realidade em atividades de apoio à decisão nas grandes organizações de conhecimento intensivo.

Este módulo capacita a avaliação de competências, a gestão de desempenho e gestão de performance por tarefa e conclusão de projetos baseado em evidências, esta capacidade leva à possibilidade de avaliações individuais ou em grupo.

---

<sup>7</sup> *Enterprise Project Management*: é uma solução completa que cria ambientes de colaboração de projetos e portfólios de projetos através de um conjunto de ferramentas permitindo controlar recursos de um projeto.

Com o K-Now é possível fazer a análise do GAP de conhecimento através da detecção de discrepâncias e baixa performance entre as competências exigidas em projetos e aqueles disponíveis na organização.

O facto de fazer a extensão de um produto conhecido pelos colaboradores torna o processo de adaptação ao sistema mais facilitado.

### **K-Training**

O K-Training faz a ponte entre o K-Mentor e a formação. Analisa as necessidades de formação existentes, através da avaliação dos GAPs que há entre as competências atuais dos colaboradores da empresas e as competências desejadas, resultando num plano de necessidades de formação.

Este módulo permite igualmente avaliar o impacto que têm as ações de formação levadas a cabo, não só nas competências do indivíduo como do departamento e da própria empresa.

### **K-Pilot**

É o Painel de Análise do Colaborador onde lhe é permitido acompanhar a sua performance e a dos seus subordinados. Esta componente tem uma ligação direta com os KPI's <sup>8</sup> da empresa.

Este módulo de contacto com o colaborador apresenta também o registo de quebras de conduta e de ações corretivas, ou de melhoria, levando a que seja possível a gestão contínua de ações corretivas.

Após a análise das componentes que constituem esta plataforma podemos inferir que o Matchinglab permite:

- **Identificar e classificar Recursos Humanos** que possuem determinadas competências;
- **Identificar futuras competências** que poderão ser aplicadas em processos atuais e futuros de negócio;

---

<sup>8</sup> *Key Performance Indicators*

- **Reconhecer as competências relevantes** e determinantes à concretização dos objetivos de médio e longo prazo;
- **Apoiar na definição de planos de recrutamento**, através do inventário de competências dos Recursos Humanos (competências chave existentes necessárias ao desenvolvimento dos processos atuais de negócio);
- **Apoiar a gestão de planos de formação e planos de desenvolvimento individual**, através de análise de lacunas de competências;
- **Apoiar na definição de grupos de trabalho**, com da associação de Recursos Humanos às competências apropriadas para a execução de determinados projetos;
- **Interagir com sistemas de Inteligência Artificial** e de raciocínio formal com vista à criação de uma Web semântica.

### 3.3 The Talent City



Figura 4 - "Cidade" do The Talent City (<http://pt.thetalentcity.com> consultado em 2012-12-15)

A análise a esta plataforma foi feita com base na realização de uma experiência pessoal de interação com a plataforma, acesso ao site da empresa *Jason Associates* e ao *Linkedin* da plataforma.

Talent City é uma plataforma digital que tem como objetivo principal a captação de talentos de jovens universitários pelas empresas através de um jogo social. Define-se como um espaço de encontro entre empresas e a comunidade de talento, para potencializar o sucesso de todos.

A plataforma virtual sob a forma de cidade, conforme representado na figura 4, foi idealizada pela Jason Associates (empresa de consultoria especializada em recrutamento) em parceria com a Seegno (empresa na área do desenvolvimento de soluções *web e mobile*).

A missão desta comunidade é “apoiar a comunidade de talento a desenvolver o seu percurso com vista ao sucesso, ajudando a tomar as melhores decisões para o seu futuro profissional”<sup>9</sup>. Através da união de vários conceitos num só ambiente digital permite:

- Rede social para promoção do *networking* dos “habitantes”;
- Repositório de CVs;
- Jogos e Desafios (*Quizzes*) que possibilitam encontrar os traços da personalidade dos “habitantes” para aprofundar o perfil de cada candidato e a suas competências;
- Exposição das empresas (e das suas propostas de valor) e de Universidades presentes no projeto;
- Apresentação de propostas de emprego;
- Promoção de workshops e experiências offline.

As empresas presentes na plataforma têm acesso aos perfis dos utilizadores, o que é uma vantagem pois conseguem perceber qual dos utilizadores possuem os perfis mais adequados para as oportunidades que apresentam. O “The Talent City” tem dois tipos de áreas relacionadas com o autoconhecimento e as relativas ao conhecimento do contexto profissional do mercado. Estas áreas dividem-se em vários espaços representativos de uma cidade real como descrito no seguimento.

---

<sup>9</sup> <http://www.linkedin.com/company/the-talent-city> consultado em 2012/12/15

## **O Quarto**

Local onde se encontra a definição do perfil do utilizador. Através de objetos chave representados no local é possível fazer *upgrades* ao perfil através de resposta a questionários. Para além da criação do perfil apresenta “dicas” e sugestões baseadas em estudos de casos reais e é possível a qualquer momento fazer o *download* do *Talent CV* que compila as características registadas durante a interação com a plataforma. Neste local também é possível gerir a interação com outras entidades dentro da plataforma (alunos, empresas, ou a própria plataforma).

## **Desafios**

Foram criados desafios com o objetivo de promover o autoconhecimento do utilizador. Estes desafios são relativos aos “eixos de sucesso” dos talentos pessoais (*Talents and Powers*), Competências técnicas (*Skills and Knowledge*), Rede de contactos (*Network and Influence*), Hobbies (*Side B*) e Ambiente profissional (*Fit to Succeed*).

A resposta aos questionários apresentados em cada área leva ao completar dos *Talent Cards* e o acesso a pontos que podem ser transformados em créditos na *Loja Talent City*.

## **Talent Cards**

Os Talent Cards são um baralho de cartões que o representam o perfil de talento do utilizador sob a forma de um baralho de cartas. São úteis para que o utilizador consiga perceber melhor o seu perfil, com o intuito de se posicionar no mercado, conseguindo identificar a sua proposta de valor. Estes cartões podem ser organizados pelo utilizador à luz do que quer dar maior, ou menor, relevância no seu perfil.

Esta caracterização do utilizador é feita através da resposta aos desafios.

## **Loja Talent City**

Este espaço permite trocar os créditos ganhos através das contribuições para a plataforma por experiências reais: workshops, seminários, espetáculos, livros que contribuem para o sucesso pessoal.

## **Empresas**

Na cidade estão representadas várias empresas, sendo que as empresas fundadoras têm uma maior visibilidade. Cada empresa tem o seu “edifício sede” onde é feita apresentação das empresas (em muitas delas é o próprio CEO que faz o acolhimento através de um vídeo). Aqui é possível fazer uma visita virtual, ouvir testemunhos de colaboradores, conhecer as instalações, realizar uma entrevista, responder a desafios e ver as oportunidades que são lançadas pela empresa que se está a visitar.

## **Campus**

Este espaço dedica-se à apresentação de Universidades que colaboram no projeto. Ao entrar em cada Universidade é feita uma apresentação da instituição e dos seus cursos.

## **Hangar das Oportunidades**

Local onde são apresentadas todas as oportunidades de trabalho lançadas pelas empresas da cidade. As oportunidades aqui presentes têm uma breve descrição do cargo, indicação da empresa que a lançou, do tipo de proposta e a sua localização geográfica.

## **Talent City Café**

Apresentado sob a forma de um café este local é um “Forum & Knowledge Center”.

Apresenta quatro áreas distintas:

1. Perguntas e Respostas – Neste espaço os utilizadores colocam perguntas e podem votar nas perguntas previamente colocadas. Semanalmente profissionais das empresas participantes na Talent City respondem a pelo menos uma pergunta (por ordem hierárquica: das que tiveram mais votos às que foram menos votadas);
2. Áreas Funcionais – Nesta área são apresentados testemunhos de colaboradores das empresas presentes na Talent City caracterizando o seu quotidiano;
3. Sectores de Atividade – É dada uma explicação breve das principais oportunidades e riscos de cada sector das organizações presentes na plataforma;

4. Nice to Know – É dada informação considerada relevante para o futuro profissional dos utilizadores, sob a forma de artigos.

### 3.4 PeopleNet – Meta4

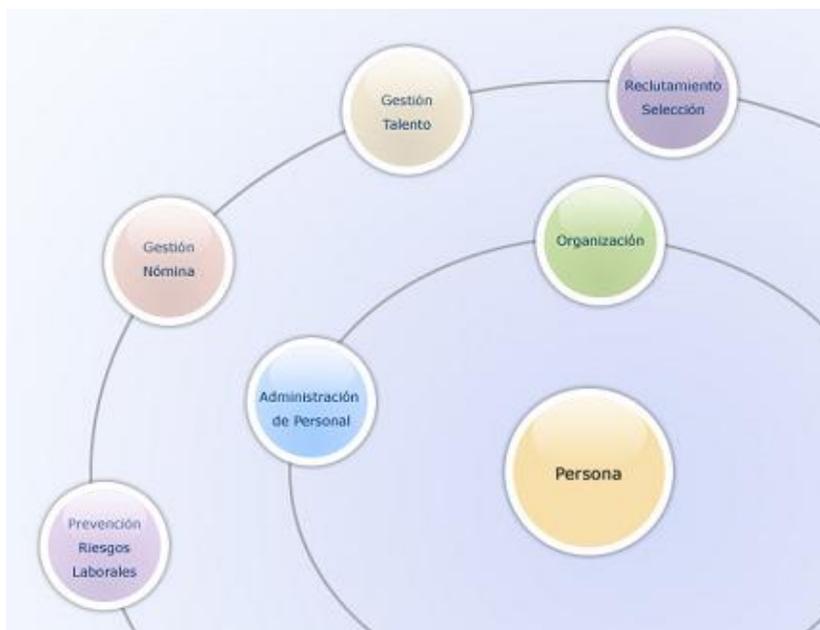


Figura 5 - Esquema dos módulos de PeopleNet

PeopleNet é uma aplicação centrada nas pessoas que tem como objetivo a obtenção de uma estratégia mais efetiva dos Recursos Humanos de uma organização.

Segundo a empresa Meta4 o PeopleNet possui as seguintes características e principais possibilidades:

- Gestão das pessoas que se relacionam com a organização;
- Gestão de múltiplos colectivos (empregados, colaboradores externos, aposentados, entre outros);
- Informação contratual e o do posto desempenhado por cada colaborador;
- Gestão dos diferentes ativos da empresa;
- Cálculo automático da EJC (Equivalente a Jornada Completa);
- Seguimento de avaliações, formação e plano de carreira;
- Obtenção de relatórios;

- Gestão global de pessoas e disposição de informação globalizada adaptada a cada legislação local;
- Informação do historial associado ao colaborador;
- Gestão documental associada a cada colaborador;
- Geração de relatórios e gráficos com a informação laboral, ou económica, de forma dinâmica.

O Peoplenet da Meta4 está organizado segundo uma arquitetura modular constituída por várias áreas, conforme representado na figura 5: Organização e Administração de Pessoal, Seleção de Pessoal, Gestão de Talento, Salários, Active Dashboard, Portal do Empregado, e Prevenção de Riscos laborais.

### **Organização e Administração de Pessoal**

O PeopleNet permite desenhar e conceber o modelo organizativo da empresa, através do estabelecimento de relações hierárquicas e funcionais entre os diferentes elementos de grupos de trabalho existentes e retratando a sua evolução de forma dinâmica.

De modo complementar também é possível ter acesso às melhores práticas do mercado, através do registo da informação de entidades externas que mantêm uma atividade negocial com a organização.

O sistema de gestão de pessoas tem em consideração a sua natureza dinâmica evitando os modelos rígidos.

O *software* é centrado nas pessoas, na aplicação reconhecem-se os seus principais atributos: os papéis que desempenha, as suas competências os seus conhecimentos e as relações com outros membros da empresa.

### **Seleção de Pessoal**

O PeopleNet permite a eficiência do processo de seleção através da possibilidade de resposta mais rápida às solicitações de vagas e do acesso à informação dos candidatos (internos, ou externos à organização).

A aplicação tem a possibilidade de utilização do portal de emprego para aumentar a captação de candidatos.

Através da aplicação, é possível supervisionar todas as fases do processo de recrutamento e seleção de modo a que no final do processo seja possível analisar a rentabilidade do processo de recrutamento.

### **Gestão de Talento**

Este módulo trata a gestão dos talentos para definir e melhorar as competências, o conhecimento, as habilidades, os comportamentos e os objetivos dos colaboradores, em linha com os restantes módulos.

Esta fracção está dividida por: gestão de conhecimentos, gestão por objetivos, avaliação, gestão de questionários, plano de carreira e sucessão e retribuição salarial e formação.

### **Salários**

A Solução de Processamento de Salários do PeopleNet oferece um motor de cálculo sólido, rápido, flexível e fácil de manter que permite satisfazer as necessidades das organizações.

A arquitetura dos seus componentes, baseada em regras, permite aplicar as especificidades do país e da empresa sem necessidade de recorrer à codificação que outros sistemas de processamento exigem.

Com este módulo também é possível conseguir uma gestão de tempo mais eficaz de modo a rentabilizar o tempo dos colaboradores da empresa, é possível analisar a distribuição do tempo de trabalho e o calendário do empregado, assim como verificar o acompanhamento das ausências.

### **Active Dashboard**

O Active Dashboard permite a visualização e representação da organização através de métricas com indicadores de gestão, de modo a facilitar as análises das principais variáveis relacionadas com os indivíduos implicados diretamente no negócio da organização.

Esta ferramenta garante que o conhecimento que os gestores tenham da sua própria equipa flua sendo informação relevante para os processos de gestão de pessoas. Este quadro representa o verdadeiro gestor do capital intelectual do negócio.

### **Portal do Empregado**

Este módulo consiste num sistema de portal *Self Service* onde o colaborador tem a sua página pessoal através da qual é possível ter maior acesso à informação, o que permite uma maior rentabilização do tempo gasto em processos, diminuindo o tempo utilizado para tarefas administrativas.

A página pessoal transmite igualmente um maior sentimento de pertença em relação à empresa (pelo funcionário) e um maior controle face às atividades dos colaboradores (por parte da gestão e dos Recursos Humanos).

### **Prevenção de Riscos laborais**

Prevenção de Riscos Laborais representa o mecanismo que gere o processo integral de prevenção de riscos laborais, desde a respectiva classificação, a sua avaliação, investigação e análise, até ao acompanhamento dos acidentes e o registo da informação médica dos empregados.

Este módulo serve, não só para agir em conformidade com a lei, mas abrange igualmente outros aspectos como a necessidade de unificar processos e tarefas para otimizar a gestão da prevenção de riscos.

## 4 Metodologia

### 4.1 *Soft Systems Methodology*

Para trabalhar a problemática do estágio realizado na Shortcut para adaptação do Matchinglab à realidade universitária é proposta a utilização da Metodologia de Sistemas Flexíveis, ou Soft System Methodology (SSM) como guia de trabalho.

Esta metodologia ajuda o seu utilizador a identificar os sistemas relevantes através das diferentes percepções entre os utilizadores da aplicação.

John Mackness<sup>10</sup>, um dos investigadores que fundou esta metodologia explica-a com base na sua designação:

**Soft** - Significa que está relacionado com pessoas. Está intimamente relacionado com a maneira como elas pensam e se relacionam umas com as outras;

**Sistem** – Porque podemos aplicar a teoria dos sistemas a relações, objetos e pessoas, procedimentos, recursos que trabalham em conjunto numa organização;

**Methodology** – porque é um modo organizado de pensar e leva-nos através de um processo de reflexão sobre onde estamos, para onde queremos ir e que ações devem ser tomadas em determinada situação.

A SSM teve início na Universidade de Lancaster no ano de 1966 como parte de um “action research program”. Este programa foi iniciado por Gwilym Jenkins e Philip Youle ao aperceberem-se da necessidade de aproximar as universidades às organizações a ela exteriores. Foi dos primeiros programas numa universidade europeia a aperceber-se das vantagens que daí poderiam advir, iniciou-se com o objetivo de encontrar maneiras de compreender e lidar com as dificuldades de tomar medidas decisivas (individualmente e em grupo) de modo a melhorar as situações com que um indivíduo se depara diariamente e que levam a mudanças constantes. Este programa especificamente explora o valor do conjunto de ideias capturadas na

---

<sup>10</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=hZn8QrZI7OI> consultado em 2013/01/13

noção de "sistema", assim sendo, as próprias ideias e as formas de as utilizar têm vindo a ser ampliadas como resultado das experiências práticas.

Peter Checkland e os investigadores que desenvolveram esta metodologia começaram por utilizar o método científico para resolver problemas reais de pesquisa, até que se aperceberam que esta metodologia não seria a mais adequada para resolver e lidar com problemas de teor humano, onde as realidades sociais e as diferentes perspectivas dos vários intervenientes são complexas.

Ao abordar a problemática humana haverão sempre diferentes pontos de vista. A este propósito Peter Checkland cita Aristóteles, numa conferência na Universidade de Lancaster<sup>11</sup>: “Sempre que um grupo de pessoas estão reunidas, estão a ser perseguidos diferentes interesses, com esses diferentes interesses surgem diferentes visões do mundo.”

Numa perspetiva humana não se pode ter uma distinção exata entre a teoria e a prática: os pensamentos e ideias no cérebro de uma pessoa levam-na a experienciar diversas situações, mas, em última análise, as experiências que as pessoas têm são a fonte das suas ideias.

A SSM “permite a exploração do modo como as pessoas numa situação específica criam para si o significado de seu mundo e agem intencionalmente” (Checkland P. , 1999), e como as pessoas vivem em sociedade, as situações criadas são percebidas de maneiras diferentes por pessoas diferentes.

A escolha recai sobre esta metodologia pois estuda os sistemas de atividade humana através da identificação de questões associadas à situação em estudo, utilizando um processo de aprendizagem evolutiva estruturado mas flexível; baseia-se numa transformação. Para além disso a SSM pode ser utilizada para desenrolar/desemaranhar situações que produziram ensinamentos para a avaliação de programas com múltiplos objetivos várias perspectivas sobre esses mesmos objetivos (Williams, 2005).

---

<sup>11</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=XA2i1n-o9L0> consultado em 2013/01/13

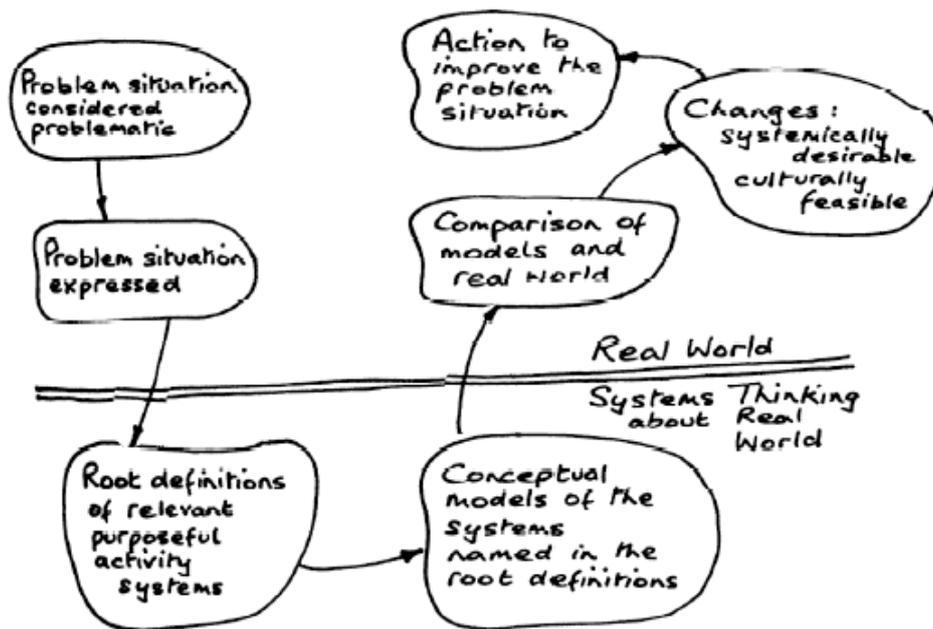


Figura 6 - Esquematização das fases do SSM (Checkland, 1990)

A investigação clássica através do SSM, segundo o modelo de Checkland em 1981, era constituído por sete fases como se pode ver na figura 6.

- 1) Exploração de uma situação considerada problemática;
- 2) Expressão da situação problemática;
- 3) Definição das raízes dos sistemas relevantes;
- 4) Modelos conceptuais dos sistemas considerados nas definições raiz;
- 5) Comparação entre os modelos e o mundo real;
- 6) Alterações: sistematicamente desejáveis e culturalmente realizáveis;
- 7) Ação para melhorar a situação-problema.

A **fase um** centra-se na identificação e exploração do problema, o objetivo não será tanto definir o problema mas em avaliar globalmente a área em estudo. Pelo que para isso deverá reunir-se toda a informação disponível. Provavelmente encontrar-se-ão diferentes perspetivas e pontos de vista, os *soft systems* esforçam-se para aprender com as diferentes percepções existentes nas mentes das pessoas envolvidas na situação em análise (Andrews, 2000).

Numa **segunda fase** expressa-se a situação com a maior riqueza de detalhes possível, conseguida através da recolha de informação da fase um, através de um retrato (*rich picture*). A forma icónica como é apresentada permite uma melhor visualização de

toda a questão-problema. Devem estar representadas nesta figura: estruturas, processos, ambiente de trabalho, pessoas, situações expressados pelas pessoas e conflitos.

Numa **terceira fase** são identificadas as definições raiz dos sistemas apresentados como relevantes. O objetivo das definições raiz é de expressar formalmente ideias sobre os sistemas de atividade humana relevantes apresentados na fase anterior, isso pode ser feito através da utilização da sigla PQR, sendo que cada letra representa uma pergunta: O que fazer (P), Como fazê-lo (Q) e Porquê (R). Deste modo a definição raiz é vista como um processo de transformação normalmente descrito através de: “fazer P através de Q para atingir R” (P representa a transformação desejada, Q o modo como ela será realizada e o R expressa a sua finalidade).

Tendo em consideração que a definição raiz está a abordar uma melhoria no sistema através da transformação e que esta análise vê a situação através de diferentes pontos de vista existem seis elementos fundamentais que devem ser levados em conta para a construção deste conceito que podem ser resumidos na mnemónica CATWOE, conforme apresentado no quadro 3.

C	Customers/Clientes	Quem (ou o quê) beneficia da transformação (podendo ser beneficiários ou vítimas);
A	Actors/Atores	Quem facilita a transformação aos clientes (quem realiza a transformação na prática);
T	Transformation /Transformação	Conversão do <i>Input</i> num resultado melhorado (o processo desde o início até ao fim);
W	Weltanschauung/Visão do mundo	O que dá significado à transformação num determinado contexto;
O	Owner/Dono	A quem o sistema terá de responder pois tem o poder de iniciar ou parar a transformação;
E	Environment/ Envolveinte	Elementos externos ao sistema que influenciam o sistema e são assumidos como factos.

**Quadro 3 - Esquema do CATWOE adaptado de Checkland P., Scholes J. (1990)**

Para a definição de raiz é necessário igualmente ter em conta a sua validade que será verificada através da verificação dos “3Es”: Eficácia, Eficiência e Efetividade.

A eficácia verifica que o resultado é produzido; a eficiência verifica se o mínimo de recursos são utilizados para obtê-lo, e a efetividade verifica, a um nível superior, que esta transformação é relevante de ser executada pela sua contribuição num nível superior, ou objetivo a longo prazo.

Deste modo, interligando o CATWOE com os 3Es e com base na definição de Checkland e Scholes (1990) “este deve ser um sistema mantido e gerido pelos seus donos (O), operado pelos atores (A) para gerir uma transformação (T) significativa de uma forma eficiente e eficaz, a qual beneficiará os clientes (C) numa determinada envolvente (E) e com o fim de atingir efetivamente os objetivos a longo prazo e que traduzem a visão do mundo (W) dos donos do sistema”.

Como já foi referido fala-se de um sistema que se caracteriza por ser “socialmente construído e reconstruído por indivíduos e grupos.” (Checkland P. , 1999) analisando a abordagem holística do sistema; deste modo o mesmo sistema pode ter diferentes perspetivas, (e diferentes CATEWOE ou definições raiz) dependendo de quem o está a analisar como pode ser verificado na figura 7.

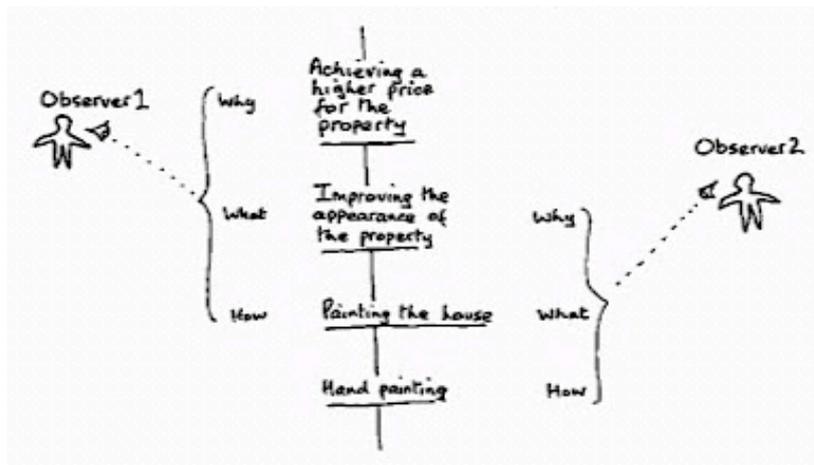


Figura 7 - A escolha do nível de observação depende do observador (Checkland P., 1999)

Após o desenho da *rich picture*, da definição de PQR e do CATWOE e compreensão dos 3Es passa-se à **quarta fase**, onde são criados os modelos conceptuais dos sistemas considerados nas definições raiz.

Para a formação dos modelos conceptuais organizam-se iconicamente as atividades necessárias para conseguir o *input* para T (transformação), transforma-las e dispor o resultado, assegurando que as atividades requeridas pelos outros CATWOE também

estão abrangidos. Em seguida, deve-se interligar as atividades de acordo com a sua dependência ou não umas das outras, ou seja que possam ser feitas imediatamente, ou não, tendo sempre em conta o W (visão do mundo).

No final do esquema deve verificar-se se este tem as seguintes propriedades:

- ✓ Um objetivo contínuo;
- ✓ Meios para a avaliação;
- ✓ Processos de tomada de decisão;
- ✓ Existência de componentes com subsistemas;
- ✓ Existência de componentes que interagem entre si;
- ✓ Uma envolvente externa ao sistema e os seus limites;
- ✓ Recursos.

Na **quinta fase** é feita a comparação entre os modelos construídos e o mundo real, descrito na fase 2. Checkland (1981) indica quatro modos possíveis de o fazer:

1. Discussão informal e debate das ideias;
2. Interrogação estruturada do modelo através do uso matriz;
3. Modelação dinâmica;
4. Tentativa da modelação do mundo real utilizando a estrutura do modelo conceptual.

Em relação a cada caso específico deve ser analisada a melhor forma de atuar, sendo que não há uma forma genérica para se realizar esta fase.

Neste estágio é necessário ser muito cuidadoso para não confundir o mundo real com o modelo conceptual construído.

Na **fase seis** é feita a comparação entre o mundo real e os modelos conceptuais, com o intuito de formular alterações que sejam sistemicamente desejáveis e que correspondam a possíveis formas de melhoria da realidade.

Checkland (1981) afirma que a aplicação desta metodologia permite mudanças em três categorias:

1. Estruturas organizacionais;
2. Atividades/procedimentos;
3. Atitudes.

Nesta fase da metodologia há uma tendência natural para uma remodelação de elementos presentes nas fases anteriores com o intuito de ganhar maior poder de alavancagem. Como base desta análise possíveis intervenções são exploradas.

A avaliação da exequibilidade destas intervenções representam uma parte de metodologia. Esta avaliação poderá ser efetuada de várias maneiras, Checkland enumera as seguintes:

- Percorrer o modelo de novo utilizando um diferente CATWOE (utilizando diferentes perspetivas e os respectivos subsistemas);
- Utilizar diferentes análises com base em sistemas para a mesma situação;
- Análise do “Dono”/Owner, baseada em quem tem a autoridade para tomar a ação;
- “Análise ao Sistema Social” baseada em como os vários papéis, normas e valores presentes no mundo real se relacionam com o modelo conceptual;
- “Análise política”, baseada no modo como é expressado o poder na situação em estudo.

Na **fase sete** passa-se à implementar as mudanças consideradas relevantes.

Esta fase não será necessariamente a última já que haverá sempre situações-problema a melhorar, especialmente por estarmos a falar de questões que envolvem pessoas, em diferentes papéis que lidam com a alteração proposta de modos diferentes.

## **4.2 Problema – Adaptação da plataforma às IES**

O presente trabalho propõem-se a identificar quais os requisitos para a adaptação da plataforma informática existente, *Matchinglab*, criada para um contexto empresarial (no sentido de efetuar a gestão de carreiras e competências profissionais através da sua mensuração e avaliação) e adapta-la ao contexto das Instituições de Ensino Superior. Para conhecimento do contexto universitário foi escolhida por amostra de conveniência a Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional do Porto – Faculdade de Economia e Gestão do Porto.

### 4.3 Contexto do estudo e caracterização da empresa

O estudo aqui apresentado foi feito no âmbito de um estágio realizado na empresa Shortcut.

A Shortcut - Consultadoria e Serviços de Tecnologias de Informação, Lda. - sediada em Matosinhos - iniciou a atividade em Junho de 2001 nas áreas da nova economia e novas tecnologias, nomeadamente desenvolvendo soluções inovadoras que possam complementar os conhecimentos das empresas que recorram aos seus serviços conseguindo que estas estejam um passo à frente da concorrência. Assim sendo, a empresa tem como objetivo encontrar a melhor solução tecnológica que vá de encontro às solicitações desejadas pelo cliente.

A assinatura da empresa: “Shortcut – O atalho para os seus clientes” reflete o seu posicionamento e dita a sua forma de atuar; a Shortcut ouve os seus clientes e os clientes dos seus clientes por forma a arquitetar a melhor solução tecnológica que melhor sirva os objetivos de todos.

A equipa da Shortcut é formada por elementos maioritariamente provenientes de áreas como a Engenharia Informática e das Telecomunicações e tem como parceiros estratégicos empresas como a PT Inovação; Medidata; O Novo Norte; TMN, SA; AviComp; e Inova-Ria.

A Shortcut tem como sua missão “contribuir com o seu know-how e criatividade, utilizando Tecnologias de Informação e Comunicação, para a optimização e inovação de processos de organizações de capital intelectual intensivo, por forma a gerar valor e conhecimento”.<sup>12</sup>, para o fazer presta serviços de consultadoria na área das soluções de *software* personalizadas a nível de: internet (com soluções a nível de *e-business*, *e-commerce*, *e-marketing* e *e-government*), sistemas de informação (soluções de CRM à medida das necessidades do cliente, serviços web de faturação e tributação, soluções ao nível de atendimento via web e criação de aplicações que envolvam bases de dados), media sociais (nomeadamente o *Facebook*, conseguindo a possibilidade de integração do perfil dos utilizadores e partilha de conteúdos através de aplicações

---

<sup>12</sup> [http://www.linkedin.com/company/shortcut\\_2](http://www.linkedin.com/company/shortcut_2) consultado em 2012/09/12

móveis ou armazenamento em bases de dados externas com possibilidade de diversos tipos de análise) e Gestão de Competências.

Neste último âmbito a empresa encontra-se a desenvolver a área da gestão de capital humano com foco nas competências através de uma plataforma informática transversal e integrada – Matchinglab.

O objetivo desta plataforma será apoiar os colaboradores e os cargos de chefia na Gestão de Competências a nível empresarial através de um sistema de modelação de competências flexível, mensurável, confiável e de fácil utilização. Através deste sistema de modelação das competências é possível analisar as capacidades ao nível do conhecimento, proficiência, comportamentos, atitudes e recursos do capital humano de uma empresa, tal como verificar as suas alterações e avaliar o desempenho de todos e cada um dos colaboradores.

#### **4.4 Desenho metodológico**

Sob inspiração da SSM numa primeira fase do processo foi feita uma análise documental com o intuito de conseguir uma melhor percepção do estado e importância da Gestão de Competências, o modo de funcionamento das IES, e as arquiteturas das Tecnologias da Informação e Comunicação de suporte ao campus universitário.

Para além disso foi analisada a plataforma Matchinglab a um nível teórico segundo o modelo idealizado para a sua criação.

Após a análise da documentação procedeu-se à recolha de dados primários. Foram feitas entrevistas semiestruturadas fundamentadas em questões que têm como base a análise documental e a relevância dos entrevistados para o caso em questão.

Foi entrevistada Dra. Valquíria Dias, em representação do projeto PIC<sup>13</sup>, enquanto responsável pelos estágios curriculares dos alunos do 2º. ciclo da Universidade Católica Portuguesa – Porto da Faculdade de Economia e Gestão.

---

<sup>13</sup> O objetivo central do PIC é promover o desenvolvimento integral dos estudantes, contribuindo para o seu sucesso pessoal e profissional. De forma sistemática e intencional procura-se desenvolver as competências transversais atuando em duas áreas distintas: o Desenvolvimento Curricular e o *Coaching*.  
<http://pic.feg.porto.ucp.pt/dados.php?cod=27> consultado em 2013/09/12

Para além disso foi-me possível compreender o funcionamento do Matchinglab, não só pela interação com a plataforma, mas também por sessões de esclarecimento que tiveram lugar na Shortcut com os Eng.º Hugo Miranda, Eng.º Valter Henriques e o Eng.º Telmo Silva.

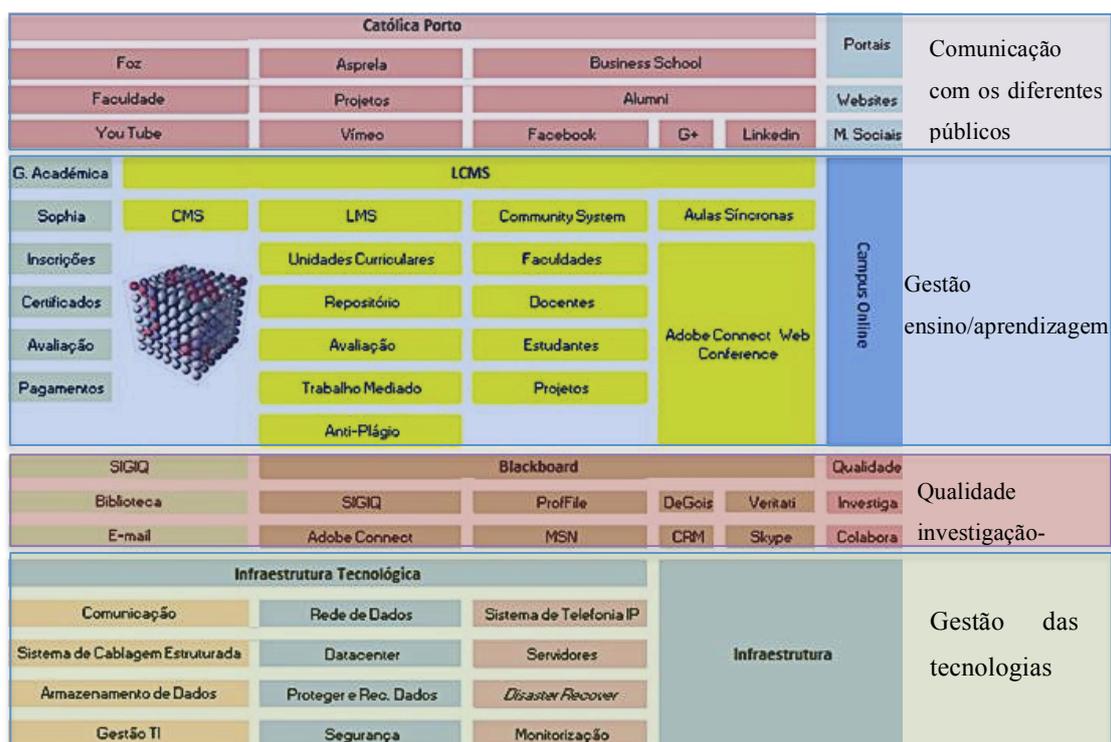
A necessidade que me foi apresentada pela empresa Shortucut foi a do estudo da plataforma informática Matchinglab e a identificação dos requisitos para a sua adaptação ao contexto académico, deste modo, e uma vez que a abordagem foi feita com base na metodologia SSM, percorremos todos os passos até à fase 5, de “comparação entre os modelos e o mundo real”; que se recorda fase 1, exploração de uma situação considerada problemática; fase 2 expressão da situação problemática, fase 3 definição das raízes dos sistemas relevantes, fase 4 criação de modelos conceptuais dos sistemas considerados nas definições raiz e fase 5 comparação entre os modelos e o mundo real. No entanto, são deixadas algumas contribuições para prosseguir com o estudo, nomeadamente a base de dados das IES portuguesas onde constam os contactos e informações relativas aos gabinetes que apoiam ou suportam o aluno na entrada para o mercado de trabalho, bem como a se estruturou uma sugestão de um inquérito por questionário (apêndice 1) que tem como objetivo conhecer o estado dos serviços de colocação e acompanhamento de estágios e trajetória profissional em estabelecimentos de ensino superior de Portugal.

## **5 Adequação da plataforma às universidades**

### **5.1 Análise da situação existente**

De acordo com a metodologia adoptada, numa primeira fase para exploração da situação considerada problemática, foi efectuada a contextualização teórica, onde é apresentado o conceito, feita uma introdução à temática da Gestão de Competências e especificada a Gestão de Competências no ensino superior. Foi também efectuada uma análise da organização estrutural de uma IES, neste caso adoptámos o modelo da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional do Porto. Para a expressão da problemática, conforme a segunda fase da metodologia SSM, no quadro 4 estão representados os diferentes módulos da infraestrutura tecnológica do Campus e que suporta a maior parte dos processos que compõem o sistema de informação da universidade. Desta arquitetura é possível inferir que apesar de todo o apoio tecnológico que é dado à questão do ensino-aprendizagem, à qualidade da investigação, à colaboração e à comunicação com os diferentes públicos, é dirigida muito pouca, ou quase nenhuma importância à gestão das competências transversais desenvolvidas pelos alunos durante o seu percurso académico e na entrada para o mercado de trabalho.

Podemos ressaltar que, da análise documental efectuada, é possível verificar que nas fichas das disciplinas da FEG, os docentes identificam as competências transversais que a sua UC ajuda a desenvolver, mas essa reflexão não é traduzida numa avaliação específica para cada estudante que frequenta a unidade curricular. A estratégia é complementada com o desenvolvimento de um projeto multidisciplinar, nomeadamente em cada um dos três anos do primeiro ciclo, que procura intensificar o desenvolvimento de competências transversais e das feedback personalizado a cada estudante, mas sem apoios tecnológicos de gestão.



Quadro 4 - Organização do IES – Caso Univ. Católica Portuguesa – Centro Regional Porto

Com o objetivo de compreender a necessidade de uma plataforma informática para gerir as competências dos alunos, realizaram-se entrevistas semiestruturadas à Dra. Valquíria Dias, responsável pela angariação e avaliação dos estágios curriculares do primeiro e segundo ciclo da Universidade Católica – Porto, FEG. Ao questionar relativamente ao que as empresas normalmente privilegiam no recrutamento a Dra. Valquíria indicou que “há claramente uma identificação no perfil (do candidato) com base nas competências transversais”.

## 5.2 Identificação dos factores críticos à adaptação do conceito

Durante muitos anos, às IES cabia o papel da investigação e sobretudo da formação técnica e científica rigorosa e profunda dos seus diplomados. Hoje essas dimensões mantêm-se essenciais no desenvolvimento e manutenção do prestígio das IES e na sua escolha. Mas junta-se a dimensão da empregabilidade que tem nas competências transversais um papel de profunda relevância.

Pretende-se com este estudo contribuir com uma ferramenta que ajude a aferir as competências, dada a dificuldade do processo, por forma a que o ensino superior não se prenda apenas em questões técnico-científicas, mas também em questões de

competências transversais, com o intuito que o aluno conjugue o que sabe com as suas habilidades e atitudes. De certo modo trata-se de devolver a universalidade à universidade através dos contributos que o produto do ensino podem trazer ao aluno no mercado de trabalho num futuro contexto empresarial; para além disso há que ter em consideração que uma Instituição do Ensino Superior é tão boa quanto aquilo que tem para oferecer ao mercado e se os alunos, uma importante parte ativa da instituição, forem bons terão uma maior facilidade a encontrar um lugar ativo e relevante num contexto empresarial. Carla Marques, diretora-geral da *Tempo Team* Portugal indica que "É indiscutível que há faculdades que estão implicitamente associadas à boa qualidade de ensino que administram e são no mercado de trabalho reconhecidas por esse facto"<sup>14</sup>. Se tivermos em consideração que na escolha do IES a frequentar, a futura empregabilidade tem um peso relevante, torna-se premente considerar a atenção dada às competências transversais.

Com suporte na metodologia SSM e através da análise ao panorama atual, numa terceira fase são definidas as raízes dos sistemas relevantes, deste modo revela-se o PQR, que de acordo com a metodologia expressa formalmente o sistema da atividade humana, no sentido em que:

- P – Gestão das Competências transversais dos alunos universitários;
- Q – Plataforma informática;
- R - Aumentar a vantagem competitiva do aluno.

Assim, iremos fazer P através de Q para atingir R, ou seja, a Gestão das Competências transversais dos alunos universitários, através de uma plataforma informática com o intuito de conseguir aumentar a vantagem competitiva do aluno face ao mercado.

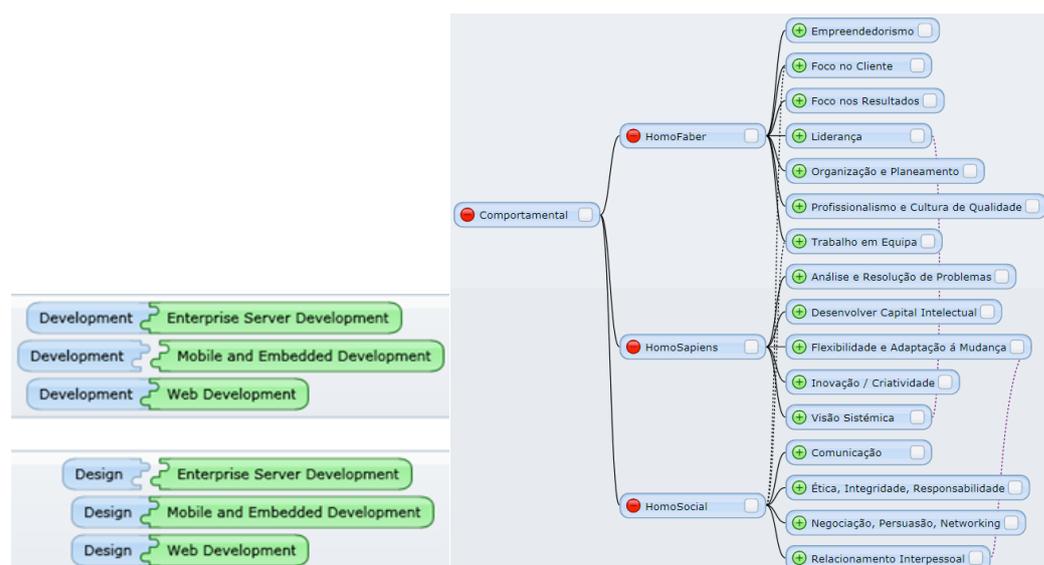
Explicando como funciona o sistema do Matchinglab, o Eng.º Valter Henriques explicou, utilizando o exemplo da Shortcut, que "o desenho do mapa de competências é o coração do sistema. Ao definirmos relações semânticas de conhecimento entre nós conseguimos fazer com que o sistema nos consiga ajudar a inferir quais são as

---

<sup>14</sup>[http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-como-escolher-o-seu-curso-superior\\_94382.html](http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-como-escolher-o-seu-curso-superior_94382.html) consultado em 2013/03/22

peças mais adequadas para uma dada tarefa, mesmo que não tenhamos evidências explícitas disso mesmo”. Através do Matchinglab, são possíveis de ser registadas relações de “especialização”, “generalização”, “evolução”, “requer”, etc.

Na figura 8 está identificado como são representadas as competências através da plataforma Matchinglab, no exemplo da Shortcut.



**Figura 8 - Representação das competências comportamentais e algumas das suas relações, baseado no exemplo da Shortcut**

Segundo o site<sup>15</sup> do Matchinglab “gestão de talentos com foco nas competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingir as metas e os objetivos da organização através das suas competências técnicas e comportamentais, avaliando a extensão da discrepância entre o trabalho executado e as expectativas da organização.” o que está em linha com a revisão de literatura aqui apresentada e é passível de adequação às IES como está a ser demonstrado, utilizando os módulos do Matchinglab.

O quadro 5 representa a identificação dos elementos fundamentais da problemática em análise estruturado com base no conceito do CATWOE da metodologia adotada e consolidada com base na entrevista com a Dra. Valquíria.

<sup>15</sup> <http://www.shortcut.pt> consultado em 2012/09/12

C	Customers/Clientes	Aluno;
A	Actors/Atores	Docentes, Direção de Faculdade e de Departamentos, Conselho Científico, Sistema Informação IES RH IES, gabinete apoio empregabilidade;
T	Transformation /Transformação	Avaliação (mensurável) e Desenvolvimento das competências transversais dos alunos;
W	Weltanschauung/Visão do mundo	Valor do aluno para o mercado (e consequentemente da IES);
O	Owner/Dono	Universidade, Faculdade, Gabinete de apoio à empregabilidade;
E	Environment/ Envolvente	Prática estabelecida, crise europeia, decréscimo de postos de trabalho, emergência das tecnologias da informação.

**Quadro 5 - Conjugação do CATWOE com o projeto em questão**

Partindo destes elementos esquematiza-se a *rich picture* atual conforme representado na figura 9. Neste esquema simplificado, que representa a quarta fase da metodologia que serve de guia a este relatório – modelos conceptuais dos sistemas considerados nas definições raiz, pretendemos demonstrar que há diversos pontos de interação entre o IES e o Aluno que permitem uma avaliação. Reforçando a ideia do Processo de Bolonha, que indica que a avaliação deve ser contínua, propõe-se que esta não seja meramente técnico-científica, mas também tenha um pendor de habilidades e atitudes, competências transversais, ou seja, que avalie o aluno como um todo.

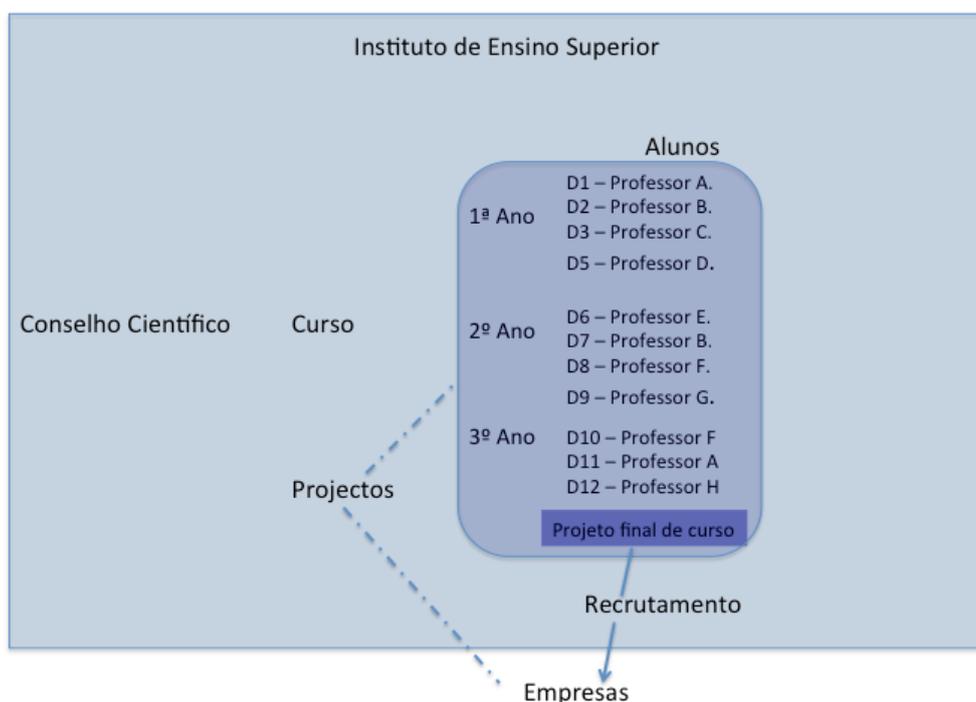


Figura 9 - Rich Picture que representa sinteticamente a situação atual

A questão das competências transversais está intimamente ligada com a inserção dos alunos no mercado de trabalho, segundo a Dra. Valquíria relativamente ao recrutamento para os estágios de primeiro e segundo ciclo (licenciatura e mestrado respectivamente), “90% dos casos as questões mais valorizadas são as competências transversais, as *soft skills*”. Atentando a esse facto é proposta uma transformação para que, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo seja possível conseguir prestar mais atenção às competências transversais do aluno, através do seu desenvolvimento e avaliação, com o intuito que o aluno seja capaz de integrar o conhecimento teórico com as suas capacidades práticas. Para além disso pretende-se uma maior e melhor familiarização com o ambiente empresarial no sentido de conseguir desenvolver e gerir melhor a sua consciência de carreira.

Como resultado de entrevistas com a o Eng.º Telmo Silva e Eng.º Hugo Miranda (Shortcut) e com a Dra. Valquíria Dias (UCP – Porto, FEG) foram identificadas a métrica e a avaliação das competências transversais dos estudantes, como as áreas fundamentais para a adaptação do Matchinglab ao contexto das IES, com o objetivo de facilitar a inserção no mercado, no caso específico o recrutamento para estágios.

Apresentamos em seguida uma reflexão efectuada face aos principais clientes (alunos), os atores (agentes, docentes, direção de departamentos, conselho científico e IES) e o dono (IES).

Um aluno é deveras importante para a sua instituição de ensino, é essencial que ele tenha conhecimento das expectativas em relação a ele e que perceba que há uma preocupação com as suas necessidades de modo a que ele consiga alcançar de maneira mais eficiente os objetivos para os quais trabalha desde a sua inscrição. Ao definir sua função e objetivos, entre a direção, corpo docente e o próprio estudante é criado um compromisso o que se revela um importante impulsionador para a motivação e desempenho do aluno.

Face aos docentes é necessário ter consciência que são o ponto primordial de contacto entre o aluno e a IES, para além disso exercem um papel de avaliador, deste modo detêm um papel muito relevante. A gestão dos alunos passa em grande parte pelo corpo docente, pelo que deve ser feita num conceito de proximidade constante e o *feedback* ser dado atempadamente e de forma assertiva; o ideal seria que a gestão dos alunos pelos docentes seja uma tarefa contínua (e diariamente evolutiva) e não algo que se faz de vez em quando com “carácter administrativo”. No caso da UCP – Porto, a Dra. Valquíria indica que no departamento PIC “trabalhamos não só no *coaching* e na questão do portefólio de competências, trabalhamos também com os docentes nas disciplinas”.

As Direções de Faculdade e de Departamentos, em articulação com o Conselho Científico são órgãos necessários e presentes em todas as IES. Todavia, apesar de estar presente e de ser um órgão necessário, nem sempre se reconhece o seu valor. Devido à relevância do seu papel, seria pertinente haver um sistema de apoio a este órgão com as preocupações de gerir o capital intelectual da organização com visão no futuro.

No seio destes agentes encontra-se a IES, sem alunos uma faculdade não existe e os alunos escolhem as universidades que lhes dão uma melhor formação (teórica e prática), preparação para o mercado do trabalho de modo a proporcionar melhores ofertas de emprego. Tendo em conta que hoje em dia o factor preço é um critério muito importante é muitíssimo relevante conseguir atingir os objetivos de quem se

inscreve numa universidade utilizando o mínimo de recursos possíveis e maximizando o retorno.

A plataforma tem uma arquitetura complexa pelo que pode ser utilizada para gerir o corpo docente e os demais colaboradores numa perspetiva de conhecer em detalhe “quem sabe o quê”, ou apenas, numa primeira fase, gerir as competências dos estudantes e as solicitações dos mercados. Neste contexto apenas se consideraram os alunos numa perspetiva de interface com os mercados e, simultaneamente, para as escolas percecionarem a adequação das suas formações nesse plano concreto.

Deste modo a plataforma pretende apoiar o aluno no decorrer do seu percurso académico face a alguns fatores que destacamos:

- Identificação clara para o estudante das competências, técnicas, científicas e transversais propostas por cada curso e seu contraste com as solicitações do mestrado para ter uma perceção clara dos desafios de formação que vai enfrentar e superar no seu processo formativo.
- Identificação das competências transversais desenvolvidas por cada UC;
- Visualização da evolução do aluno no decorrer do curso superior;
- Visualização do posicionamento do aluno e a sua comparação face aos pares, em cada UC;
- Visualização do posicionamento do aluno e a sua comparação face aos pares, do curso;
- Identificação das lacunas de competências face ao que é exigido pelo curso;
- Identificação das competências que são pedidas no mercado do trabalho na área de estudo do aluno
- Posicionamento do aluno face ao mercado de trabalho.

Através da introdução de evidências pelos órgãos competentes em coordenação com a tecnologia apresentada, o aluno tem acesso a estas através de uma interface específica da plataforma. Para realizar a adequação, em conjunto com o Eng.º Hugo Miranda, o Eng.º. Valter Henriques e o Eng.º Telmo Silva, foi necessário efetuar o paralelismo entre o existente na plataforma e as necessidades a colmatar no IES.

## **K-Engine**

Regista as evidências que resultam das avaliações e faz a ligação de domínios básicos com áreas de aplicação específica, como o exemplo da figura 10 demonstra.



**Figura 10 - Exemplo de ligação de domínio básico com uma área de aplicação específica**

Segundo o Eng.º Telmo Silva “O conceito de competência composta entre um verbo e uma área de conhecimento é também muito importante já que é isso que significa uma competência: a habilidade de usar um dado conhecimento, num dado contexto para atingir um dado objetivo”.

## **K-Mentor**

Gestor dos Recursos Humanos, com ele faz-se o desenho dos mapas de competências dos alunos, a descrição das disciplinas com as respectivas funções e objetivos.

## **Skillquest**

Apoia o gabinete afecto aos estágios e empregabilidade. Analisa as dimensões dos domínios, gera questões filtro de modo a fazer a correspondência entre o que é pedido pelo mercado e o que os alunos candidatos possuem.

## **K-Feedback**

Permite a avaliação dos agentes que intervêm no processo, neste caso específico, alunos, docentes, conselho científico e IES. A plataforma está desenhada no sentido de conseguir obter uma autoavaliação, avaliação a 90º (avaliação pelos pares), 180º (avaliação do docente) e 360º (autoavaliação, avaliação pelos pares e avaliação do docente)

Por defeito, a avaliação é feita segundo as quatro perspetivas: comportamental, técnica, complexidade e resultados. A avaliação comportamental é obtida através da avaliação de competências comportamentais, a avaliação técnica é obtida através da avaliação de competências técnicas, a avaliação de resultados é obtida através da apuração das metas e resultados alcançados e a avaliação com a perspetiva da

complexidade consegue-se através da avaliação do cumprimento das responsabilidades da função. Possibilita a visualização quantificada da real entrega do colaborador, que é o seu efetivo desempenho (Leme, 2007).

### **K-Now**

Permite a gestão da disciplina com base na gestão das competências através da gestão do desempenho (seja em aula, em teste, projetos práticos, trabalhos ou exames). Para além disso permite monitorar o alinhamento com as metas e objetivos definidos e avaliar o GAP entre o trabalho executado e as expectativas definidas.

### **K-Training**

Permite identificar e analisar o desempenho e as necessidades dos alunos e dos planos curriculares. Funciona com foco nas necessidades de formação e infere o impacto que a formação está a ter no desempenho do aluno. Este módulo tem um papel de ligação entre o K-Mentor e a UC nos momentos de formação e avaliação.

### **K- Pilot**

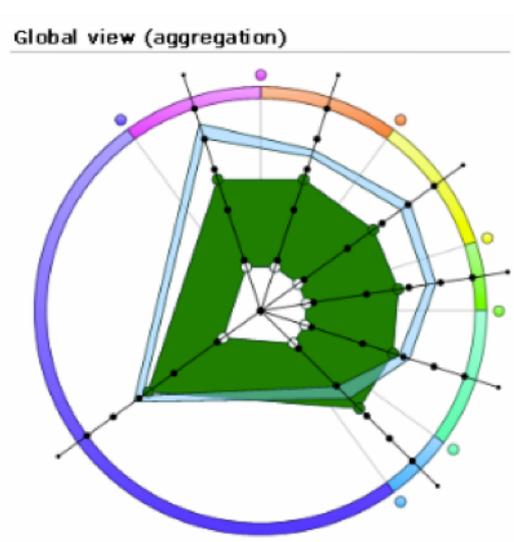
Tem um papel de perfil online do aluno e do docente. Neste campo é possível conseguir visualizar, editar e criar conteúdos no perfil do aluno, visualizar as competências adquiridas e a adquirir na UC e no curso.

Para conseguir este processo será necessária a quantificação das competências; começando pelo levantamento das competências que as IES, as Direções de Faculdade e de Departamentos (em articulação com o Conselho Científico) e os Docentes pretendem que o aluno consiga alcançar. Posteriormente deverá ser feito o registo de evidências, ou seja, a demonstração da existência dessas competências pelo aluno. Para efetivar a validade das competências é necessário que elas possuam determinadas características, tais como data e duração, que na prática representa, por exemplo, quando é que se iniciou determinada disciplina e quanto tempo levou a concluí-la; tipo de evidência que identifica, por exemplo se a competência representa um teste ou um exame, ou uma apresentação em aula; métrica, o grau de complexidade da tarefa em questão e, finalmente a definição da competência(s) atribuída(s) à evidência em questão.

Ao longo da carreira do aluno, o seu perfil de competências técnicas e transversais vai-se ampliando e o portefólio vai-se desenvolvendo. Com a plataforma, através da conjugação de um interface de utilizador com um sistema de dedução, os *inputs* das avaliações e inferência de competências com base em relações semânticas, é possível uma visualização completa do percurso do aluno e na prática permite, por exemplo:

- avaliar o GAP entre o trabalho executado e as expectativas definidas (pelo aluno, pela IES, pelo gestor de curso, pelo docente da disciplina, etc.);
- Conhecer posição dele face aos pares, ou seja, da mesma IES, no mesmo ano, de anos anteriores, e de outras IES.

Esta visualização possibilita uma intervenção atempada durante o percurso académico, ao ter essa consciência leva a que haja uma minimização dos impactos negativos e alavanque os impactos positivos na vida do estudante, que está implicitamente ligada com o sucesso do IES.



**Figura 11 - Exemplo de representação do perfil de um candidato a uma oferta de emprego com determinadas características**

A figura 11 representa a apresentação do resultado da pesquisa da candidatura de um aluno a uma proposta do mercado. A mancha a verde escuro representa os requisitos requeridos ao candidato na zona exterior os níveis máximos necessários e na zona interior os níveis mínimos exigidos, sendo que os traços a preto indicam a métrica das competências – do zero ao centro até ao 100% no exterior. O traço mais largo a azul

turquesa representa o candidato que, neste caso apresenta níveis acima dos mencionados pelo recrutador exceto num parâmetro.

Face ao recrutamento é proposto que a plataforma consiga demonstrar, mais fácil e graficamente as competências técnicas e transversais dos candidatos à proposta de modo a que fique mais claro quais os candidatos com maior potencial através das relações criadas entre os agentes relevantes para o processo conforme apresentado na figura 12.

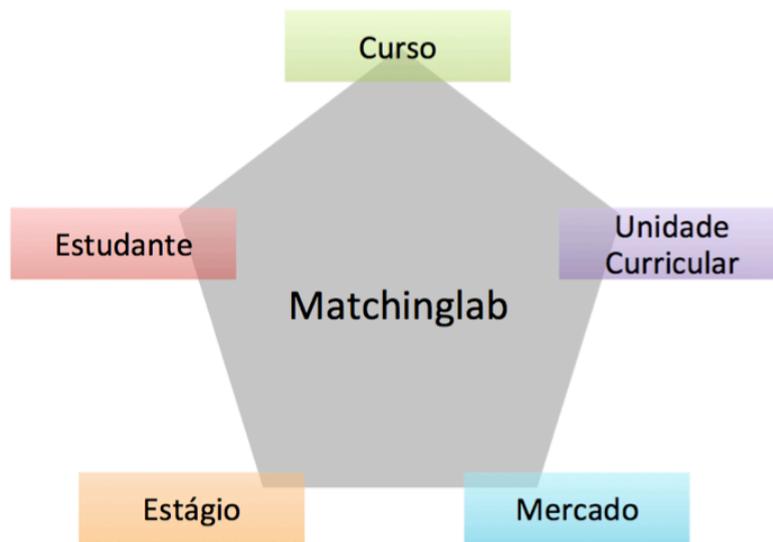


Figura 12 - Agentes em interação com o Matchinglab

Com a interligação entre os agentes através da plataforma será possível, ao nível da **unidades curriculares**, verificar em todas e cada uma o programa, os objetivos da disciplina, as competências técnico-científicas e as transversais que o aluno deverá/poderá adquirir; possibilita aos **estudantes** perceberem face ao seu papel no curso, na universidade e no mercado de trabalho, em que ponto de situação estão no curso, em determinada disciplina, que competências que adquiriu (com base nas avaliações), que competências pode adquirir; é possível também confronta-lo com o ponto de situação dos pares (alunos desse ano lectivo ou de outros) e com aquilo que o mercado de trabalho tem para oferecer. Face ao **estágio** e ao recrutamento permite não só encontrar a oferta mais adequada ao perfil do estudante como ir fazendo a comparação entre o que foi requerido com o que realmente está a ser feito, como toda a gestão do processo a plataforma ir atualizando o perfil do aluno e automaticamente o seu *Curriculum Vitae*. Relativamente ao **curso**, tal como já foi apresentado, a

plataforma permite fazer a gestão do processo do aluno, ver as competências que os alunos estão a adquirir e quais as que estão a ser pedidas pelo mercado, com o intuito de perceber quais as disciplinas que se estão a tornar obsoletas e a quais as ser deverão dar maior ênfase.

Neste processo, e tendo em consideração que o aluno quer iniciar a sua carreira no **mercado** de trabalho, é possível conhecer quais os requisitos do mercado em determinada área, profissão ou cargo e, com a integração nos outros módulos perceber quais as competências que o aluno possui, quais as que terá de vir a desenvolver e como o fazer (através da sugestão de iniciativas da própria universidade que, ao verificar esse *GAP* poderá promover de um modo mais localizado).

À medida que o aluno vai evoluindo no seu percurso académico o seu perfil se torna-se mais completo, com isso em mente, a plataforma automaticamente vai atualizando o perfil com a possibilidade de fazer a exportação para o modelo Europass e é possível a atualização do perfil de LinkedIn<sup>16</sup>.

Para a integração da plataforma, sendo modular, e com a variedade de agentes que interagem com esta, na instituição são criados acessos específicos, “mediante o nível de utilizador, o que a torna ainda mais eficaz, uma vez que o colaborador fica diretamente envolvido no seu percurso organizacional.” (Eng.º Hugo Miranda)

Ao questionar a Dra. Valquíria relativamente à necessidade da plataforma num departamento de apoio à empregabilidade dos alunos foi respondido “era importante para nós ter perfis devidamente identificados e fazer esse Matchinglab com as empresas. Eu diria que era um serviço que as empresas com certeza gostariam de beneficiar”, pois permite “estreitar as ligações entre as universidades e as empresas por via de um recrutamento mais adequado e, a longo prazo, menos oneroso”.

Deste modo a plataforma Matchinglab irá servir de base estrutural para conseguir colmatar esta necessidade.

---

<sup>16</sup> [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) Rede social online que tem como missão connect world's professionals to make them more productive and successful.

## 6 Conclusões

A gestão das organizações é realizada no sentido de assegurar o seu sucesso futuro, do mesmo modo, as IES devem assegurar a sustentabilidade e a competitividade dos seus cursos.

Nos tempos atuais, de mudanças contínuas, numa época de desafios cada vez maiores, em que o conhecimento é uma grande alavanca de riquezas, a capacidade de aprendizagem assume papel muitíssimo importante.

As IES como centros privilegiados do saber e da formação para o mundo apercebem-se que a capacidade de mobilizar e combinar os saberes técnico-científicos e os recursos pessoais constituídos por conhecimentos e habilidades e atitudes é cada vez mais valorizada.

Foi estudado que as competências transversais desempenham um papel de extrema importância quando se fala no desempenho de um profissional, ou estudante, pelo que se sublinha a necessidade crescente da relevância das competências transversais.

As IES terão de encontrar plataformas de entendimento para serem capazes de integrar e conjugar a sua oferta formativa com a preparação do aluno para a empregabilidade.

Sugere-se neste trabalho a viabilidade de adoção da plataforma do Matchinglab para suportar a gestão (avaliação e desenvolvimento) das competências transversais dos alunos do ensino superior, para isso foi estudado o caso da UCP – Porto, FEG.

A implementação desta plataforma informática de apoio à Gestão de Competências envolve algumas mudanças culturais, não só às instituições como aos estudantes e à sua relação com as empresas. Para isso deixa-se a sugestão de um gabinete dedicado para o efeito que articula o trabalho dos docentes, estudantes e pretensões do mercado. O modelo pode passar pelos docentes identificarem competências transversais que procuram desenvolver e avalia-las caso a caso. Ou, numa simplificação operacional, os docentes identificam as competências que a UC ajuda a

desenvolver e disciplinas, ou atividades específicas avaliam, com a ajuda do departamento especializado, as competências incorporadas em cada estudante usando a plataforma para o efeito como é o caso do Projeto Multidisciplinar da FEG.

### **Alunos**

A introdução da plataforma para os alunos propõe um maior senso de responsabilidade e autogestão sobre seu próprio desempenho e conhecimentos.

Conforme apresentado na figura 13 a plataforma irá permitir que os alunos acompanhem o seu desenvolvimento acadêmico-profissional de modo a que sejam capazes de monitorizar as competências científicas e técnico-científicas adquiridas em cada UC face àquilo que é esperado dele pelos docentes. Será igualmente possível fazer uma comparação do seu percurso com o do seus colegas de curso. Deste modo é possível ao aluno ter consciência dos seus pontos fortes e das lacunas que ainda terá de trabalhar. Para além disso são passíveis de ser visualizadas as competências mais requeridas pelas empresas nas ofertas de emprego na sua área de formação.

À medida que o aluno vai completando o seu perfil de competências há a possibilidade de exportar a sua informação para um Curriculum Vitae modelo Europeu e fazer uma atualização do seu LinkedIn.

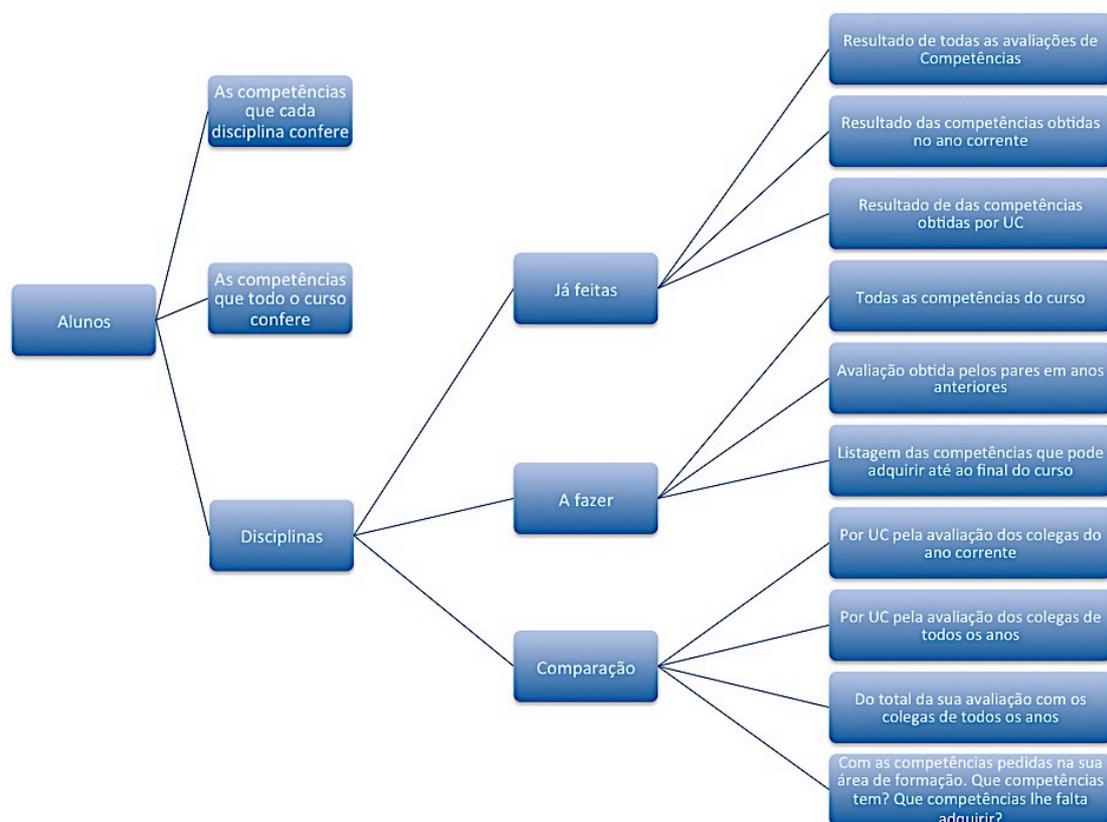


Figura 13 - Interação dos alunos com a plataforma - Competências

### Gabinete de inserção no mercado de trabalho

A este órgão será mais fácil fazer corresponder os perfis das ofertas de emprego aos candidatos mais adequados.

Este gabinete passará a ter dois papéis mutuamente exclusivos, o papel de apoio ao recrutamento e seleção em concertação com as empresas e o papel de avaliador do aluno e de promotor do autoconhecimento e do desenvolvimento a seguir pelos alunos no sentido em que haja uma maior predisposição do aluno na integração no mercado de trabalho.

### Docentes

Permitir-lhes-á uma avaliação mais precisa dos alunos, é certo que mais trabalhosa mas igualmente mais vantajosa.

## **Universidade**

Com a adaptação do Matchinglab haverá a possibilidade de adaptação da oferta formativa aos requisitos do mercado, sem no entanto ter de se moldar a este.

Para conseguir a implementação do Matchinglab será necessário fazer um levantamento de todos os cursos, disciplinas e competências (técnica, científicas e transversais) da IES e agrupa-los. Nesse seguimento sugere-se a introdução da avaliação das competências transversais nas UCs, pelos docentes.

A plataforma iria manter os mesmos vectores de funcionamento, pois como foi referido todos os módulos em cooperação conseguem dar resposta à problemática apresentada, em resumo,

- Skillquest – apoio ao gabinete de estágios e empregabilidade;
- K-Feedback – recolha de evidências para a avaliação a 90°, 180° e 360°;
- K-Now – gestão da disciplina a nível de desempenho, alinhamento com a objetivo e identificação de lacunas;
- K-Training – Inferência do impacto da formação no desempenho do aluno;
- K-Pilot – Interface com o perfil do aluno;
- K-Engine – Suporta a ferramenta informática;
- K-Mentor – Desenha os mapas de competências dos alunos.

De modo a que a plataforma seja de fácil acessibilidade iria sofrer uma adaptação gráfica no seu interface de modo a tornar a sua utilização mais intuitiva e adaptada à identidade visual do website da IES em questão. Deverá integrar automaticamente das diversas fontes de dados todos os alunos, UCs e docentes com distintos papéis de edição e de agregação de informação.

## Referências bibliográficas

Albuquerque, L. G., & Araújo, A. d. (2007). *Gestão Por Competências: Um Estudo Exploratório Em Uma Instituição Pública Não-Estatal Qualificada Como Organização Social. Desenvolvimento Em Questão* (Vol. 5). Rio Grande do Sul.

Andrews, C. (2000). Restoring legitimacy to the systems approach. *IEEE Technology and Society*, vol. 19, 38-44.

Asumpção, L. (2012). Uma visão sobre formação das competências individuais, profissionais e organizacionais. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, vol. 4 (1).

Batista, E. d. (2006). *Sistemas de Informação – O uso consciente da tecnologia para o gerenciamento*. São Paulo: Saraiva.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. d. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE Revista de Administração de Empresas*, 41.

Bryman, A. (2004). *Social Research Methods* (2nd Edition ed.). Oxford: Oxford University Press.

Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. (C. A. Soares., Trad.) Porto Alegre: Bookman.

Cabral-Cardoso, C., Carlos, V. E., & Paulo, S. (2006). *As Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: Perspectiva dos Empregadores e dos Diplomados*. Guimarães: TecMinho/Gabinete de Formação Contínua.

Cascão, F., & Cunha, N. (1998). *Gestão de Competências: Novas Perspectivas na Gestão de Recursos Humanos*. Porto: IPAM.

Castells, M. (2002). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura* (Vol. 1). Lisboa: A Sociedade em Rede. Fundação Calouste Gulbenkian.

Ceitol, M. (. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.

Checkland P, S. J. (1990). *Soft systems methodology in action*. Willey: Chichester.

Checkland, P. B. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley.

- Checkland, P. (1999). *Soft systems methodology: A 30-year perspective*. Wiley: Chichester.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conceição, P., Heitor, M., & Horta, H. (2003). *Reflexões sobre o Ensino Superior em Portugal: Perspectivas para o Desenvolvimento Institucional*. Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Centro de Estudos em Inovação, Tecnologia e Políticas de Desenvolvimento. Lisboa: Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa.
- Costa, J. V., Gomes, J. F., & Santos, S. M. (15 de 12 de 2006). *Proposta de uma bases para uma lei da autonomia das Instituições de Educação*. Obtido em 19 de 02 de 2013, de Reformar a Educação Superior - artigos: [http://jvcosta.net/artigos/bases\\_autonomia.html](http://jvcosta.net/artigos/bases_autonomia.html)
- Cunha, M. P. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Durand. (1998). Forms of incompetence. *Conference of Management of Competence*. Oslo.
- Durand. (1998). Forms of incompetence. *Conference of Management of Competence*. Oslo: Oslo : Norwegian School of Management.
- Dutra, J. S. (2007). *Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo*. São Paulo: Paidéia.
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos* (2ª. Edição ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Greer, C. (1995). *Strategy and Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hashimoto, A. (1 de 2 de 2003). *O que é o conhecimento*. Obtido em 16 de 9 de 2012, de Kmol: <http://kmol.online.pt/artigos/2003/02/01/o-que-e-conhecimento>
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'Organizations.

- Leme, R. (2005). *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Leme, R. (2006). *Avaliação de Desempenho com Foco em Competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Leme, R. (2007). *Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Leme, R. (2007). *Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental*. Qualitymark.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything You Wanted to Know About Competency Modeling. *Training & Development Journal*, 51, .
- Rabaglio, O. (21 de 10 de 2010). Avaliação por competência: Ferramenta de Remuneração ou de Desenvolvimento? (Q. N. Excelência, Entrevistador)
- Resende, E. (2000). *O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto- Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento. O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Taleo. (10 de 2010). *Strategic HR Network: Talent Management: Top 10 Best Practices 2011*. Obtido em 1 de 12 de 2012, de Strategic HR Network: <http://www.strategic-hr-network.co.uk/admin/UploadFile.aspx?path=/UserUploadFiles/FREE%20content/2011/10-talent-management-best-practices-for-2011.pdf>
- Walker, A. (2001). Web-based human resources: The technologies and trends that are transforming HR. In A. Walker, *Best practices in HR technology* (pp. 3-14). NY: McGraw-Hill.

Wenger, E. (6 de 2006). *Etienne Wenger*. Obtido em 10 de 12 de 2012, de Communities of practice a brief introduction: <http://www.ewenger.com/theory/>

Williams, B. (2005). *Systemic Practice and Action Research* (Vol. 18). Springer Netherlands.

Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso, planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

# Apêndice 1

## INTRODUÇÃO

O presente questionário, com fins académicos, insere-se no âmbito de uma investigação sobre que tem como objetivo a identificação de requisitos globais à adequação de uma plataforma de Gestão de Competências ao Ensino Superior.

Assim, as questões apresentadas não possuem respostas certas e/ou respostas erradas, visando apenas identificar quais as práticas atuais nas Instituições de Ensino Superior.

A sua opinião é fundamental, e agradecemos-lhe a sua colaboração no preenchimento do mesmo.

### 1. Identificação

- 1.1. Região
- 1.2. Universidade
  - 1.2.1. Faculdade
  - 1.2.2. Cursos

### 2. Gabinete

- 2.1. Há quanto tempo existe o gabinete?
  - <2anos;
  - 1-2 anos;
  - 2-4anos;
  - 4-6anos;
  - >6anos
  
- 2.2. Onde é possível encontrar informações relativas ao gabinete?
  - Site da universidade
  - Site da faculdade
  - Site próprio
  - Secretaria
  - Contactos fornecidos através de mailing lists
  - Outro: Qual?
  
- 2.3. Quais as funções deste gabinete? \_\_\_\_\_
  
- 2.4. Quais os tipos de estágio geridos por este departamento?
  - Estágios Curriculares obrigatórios
  - Estágios curriculares opcionais - nomeadamente no âmbito do trabalho Final de Mestrado
  - Outro. Qual \_\_\_\_\_
  
- 2.5. Geralmente como funciona a angariação de estágios?
  - Empresas contactam a universidades
  - Universidade contactam empresas
  - Universidade tem parcerias com empresas
  - Alunos contactam as empresas
  - Outro?
  
- 2.6. Indique quantas pessoas estão envolvidas no processo de recrutamento?
  - Universidade

Docentes  
Gabinete dedicado a estágios  
Gabinete Competências  
Outro. Quem?  
Empresa

2.7. A quem cabe a tarefa de desenhar o plano de estágio?

Diretores do curso  
Gabinete de recrutamento  
Responsável pela disciplina que melhor se enquadre no tema  
Aluno  
Empresa  
Não sabe / não responde

2.8. Quem realiza o plano de estágio?

Empresa (passe para a 2.17.1)  
Universidade  
Estudante(passe para a 2.17.3)

2.8.1. Existe algum apoio à empresa na realização do plano de estágio?

Sim  
Não

2.8.2. Se SIM, que tipo de apoio é prestado? (se respondeu NÃO, não responda a esta questão)

Através de reuniões presenciais  
Envio de um formulário para preenchimento detalhado  
Envio de um formulário para preenchimento detalhado e um modelo  
Preenchimento de um questionário online e  
Preenchimento de um questionário online e disponibilização de um modelo de exemplo  
Sim, o preenchimento é feito online com um assistente disponível para chat

2.8.3. Existe algum apoio ao aluno na realização do plano de estágio?

Sim  
Não

2.8.4. Se SIM, que tipo de apoio é prestado? (se respondeu NÃO, não responda a esta questão)

Através de reuniões presenciais  
Envio de um formulário para preenchimento detalhado  
Envio de um formulário para preenchimento detalhado e um modelo  
Preenchimento de um questionário online e  
Preenchimento de um questionário online e disponibilização de um modelo de exemplo  
Sim, o preenchimento é feito online com um assistente disponível para chat

2.9. Existem “fichas pessoais” de alunos, neste departamento?

Não  
Sim

Como se recolhe a informação sobre o aluno?  
Informação recolhida presencialmente e anotada manualmente  
Informação recolhida através do servidor da Universidade  
Informação gerada automaticamente através de aplicação informática  
Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
NS/NR

Como é gerido o “ficheiro do aluno”?  
Informação organizada apenas em pastas de arquivo  
Informação organizada em computador pessoal e apresentada em pastas de arquivo  
Informação organizada em computador pessoal  
Informação organizada em servidor informático e apresentada em pastas de arquivo  
Informação organizada automaticamente em plataforma  
Informação organizada automaticamente em plataforma e apresentada em pastas de arquivo  
Outro. Qual? \_\_\_\_\_

### 3. Suporte Informático

- 3.1.1. Qual o sistema operativo que utilizam? \_\_\_\_\_
- 3.1.2. Usam alguma ferramenta informática dedicada as estágios? \_\_\_\_\_
- 3.1.3. Se sim, qual? \_\_\_\_\_
- 3.1.4. Quais as funções da ferramenta informática? \_\_\_\_\_
- 3.1.5. Qual a que mais utiliza? \_\_\_\_\_
- 3.1.6. Que funções gostava que a ferramenta permitisse fazer? \_\_\_\_\_
- 3.1.7. A ferramenta informática que utiliza faz interface com outros programas?  
\_\_\_\_\_
- 3.1.8. O que permite? (Avisos automáticos tipo Outlook, sugere emails de forma automática) \_\_\_\_\_

### 4. Processo de recrutamento

- 4.1. Antes do processo de recrutamento, o gabinete tem conhecimento do número de alunos interessados em fazer estágio?  
Sim | Não
- 4.2. Através de que método?  
Informação recolhida presencialmente após contacto individual com o aluno  
Informação recolhida por email após contacto individual com o aluno  
Informação recolhida por email após reunião de sensibilização conjunta  
Informação recolhida por email após envio de email geral  
Informação recolhida na plataforma após envio de email geral  
Informação recolhida por plataforma após envio de SMS geral  
Informação recolhida por plataforma após lembrete da aplicação  
Não sabe  
Não responde
- 4.3. Na sua opinião qual seria o método ideal para fazer essa recolha de informação?  
\_\_\_\_\_
- 4.4. Existe algum processo de preparação dos alunos para o recrutamento?  
Sim,  
Não.
  - 4.4.1. Se NÃO  
Porquê?

- 4.4.2. SE SIM a quem se dirige?  
Obrigatório a todos os alunos  
A os alunos que se dirigem a este departamento  
Aos alunos que se dirigem a este departamento mediante pagamento
- 4.4.3. Se sim, como o fazem?  
Reuniões presenciais conjuntas  
Reuniões presenciais individuais  
Indicações por email geral  
Indicações por email personalizado  
Indicações numa página online
- 4.5. Na sua opinião qual seria o método ideal para preparar os alunos para o processo de recrutamento?  
\_\_\_\_\_
- 4.6. Porque não é feito?  
\_\_\_\_\_
- 4.7. É feito acompanhamento do aluno durante o processo recrutamento?  
Sim  
Não.
- 4.7.1. Se NÃO  
Porquê  
\_\_\_\_\_
- 4.7.2. SE SIM  
A quem se dirige?  
Obrigatório a todos os alunos  
A os alunos que se dirigem a este departamento  
Aos alunos que se dirigem a este departamento mediante pagamento
- 4.7.3. Como o fazem?  
Através de reuniões presenciais  
Através de reuniões presenciais conjuntas  
Através de emails personalizados  
Através de emails gerais que requerem respostas pessoais  
Através de emails gerais que requerem respostas a questionários online  
Através de plataforma informática  
Através de \_\_\_\_\_
- 4.8. É feita alguma seleção dos alunos de modo a que as ofertas sejam as mais adequadas?  
Sim, através dos interesses dos alunos recolhidos previamente  
Sim, é enviado um formulário para preenchimento detalhado  
Sim, é enviado um formulário para preenchimento detalhado e um modelo  
Sim, o preenchimento é feito online com um assistente disponível para chat  
Não, porque \_\_\_\_\_
- 4.9. Crê que seria importante fazer a ligação dos alunos às ofertas mais adequadas?  
Sim  
Não
- 4.10. Na sua opinião qual seria o método ideal para realizar esse processo?  
\_\_\_\_\_

4.11. Há preocupação no apoio à construção do Currícula Vitae dos alunos?

Sim | Não

4.11.1. Se SIM, como?

Através de processo presencial

Através de troca de emails

Através da plataforma informática

4.11.2. Se NÃO

Porquê? \_\_\_\_\_

4.12. Pensa que a possibilidade de geração de um CV regularmente atualizado através de uma plataforma online representaria uma mais-valia?

Sim

Não

4.13. Tem conhecimento das expectativas dos alunos relativamente ao seu futuro estágio? (qual a área de trabalho preferencial, qual a área geográfica, características de empresas preferenciais... etc.)

Não

Sim

4.13.1. Se NÃO

Porque não o fazem?

Porque

4.13.2. SE SIM

Qual o método utilizado para recolher essa informação?

Informação recolhida por reunião conjunta

Informação recolhida por reunião individual

Informação recolhida através de email geral

Informação recolhida através de email personalizado

Informação recolhida através de questionário online

4.14. Quais os documentos utilizados no processo de recrutamento?

4.15. Há possibilidade de ter acesso à documentação que utiliza diariamente através de casa?

Sim, através do acesso ao servidor da Universidade

Sim, através da plataforma informática

Sim, por método pessoal (pen, disco externo, envio para email pessoal...)

Não

Não sabe

4.16. Se tem essa possibilidade com que frequência utiliza? (Classifique de acordo com a seguinte escala entre: utilizo raramente (1.) e utilizo sempre (6.)

Utilizo Raramente 1.	2.	3.	4.	5.	Utilizo sempre 6.

<b>Não Sabe   Não se aplica</b>