

.....  
.....  
.....

# CARTA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO CONCELHO DE OEIRAS

## O CONCELHO



.....

.....

.....

# CARTA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO CONCELHO DE OEIRAS

.....

.....

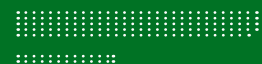
.....

O CONCELHO

.....

.....

## FICHA TÉCNICA



### Edição

Câmara Municipal de Oeiras  
Gabinete de Desenvolvimento Municipal  
Gabinete de Comunicação

### Autoria

APG - Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

### Equipa Técnica

Luis Bento – Coordenador Geral  
Jorge Marques – Consultor para a área das Competências  
Cristina Tavares Salgado – Coordenadora Técnico-Científica

Teresa Fonseca – Consultora Estatística  
José Fialho – Consultor Sociológico

Patrícia Oliveira – Técnica  
Marta Máximo – Técnica  
Carla Ribeiro – Técnica (até final Jan. de 2005)  
Helena Cunha – Técnica (até final de Nov. de 2003)  
Maria João Alves - Técnica (desde 25 Nov. de 2003 até 25 de Fev. de 2005)  
Ana Rita Oliveira – Técnica (desde 18 de Fev. de 2005)

### Design e Paginação

Formas do Possível  
[www.formasdopossivel.com](http://www.formasdopossivel.com)

### Impressão

Taligraf

Outubro 2006

2.000 exemplares



No mundo actual, sistema complexo de realidades, problemas e interligações, onde uma cidade, uma região ou um concelho, aparentemente indiferente na cena mundial, pode ter tanto protagonismo como a mais conceituada potência, é especialmente importante delinear estratégias capazes de fazer face aos desafios do futuro, no que concerne o desenvolvimento de pessoas e territórios.

Sejam quais forem as orientações definidas, um facto é indiscutível: as pessoas estão no centro dos processos de desenvolvimento e estes só são importantes e, como tal, discutidos e implementados, porque as pessoas existem.

Assim sendo, assumir um projecto como a *Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras*, com vista ao enriquecimento do processo conducente à Revisão do Plano Director Municipal de Oeiras, foi uma opção quase natural por parte da Autarquia, tendo em conta o percurso deste concelho em matéria de desenvolvimento.

De facto, a Câmara Municipal de Oeiras, em 1994, recriou um perfil territorial para o concelho, com a aprovação do Plano Director Municipal, partindo da definição de estratégias de desenvolvimento capazes de retirar este território da sombra metropolitana, com o que conseguiu guindá-lo à posição de primeiro pólo tecnológico do País.

Mais tarde, essas estratégias foram embebidas, reforçadas e consolidadas pela Agenda XXI Local, ainda hoje, imagem de modernidade e ousadia para a edilidade, uma vez que continua a ser a primeira Agenda XXI Local aprovada e publicada no País.

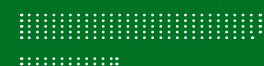
Com a apresentação da *Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras*, pontualmente finalizada no prazo previsto de dois anos e meio, pretende-se mais do que manter a imagem de modernidade do concelho, consolidar o percurso de desenvolvimento iniciado há mais de dez anos, centrando-o nas pessoas, no sentido de responder, de forma consistente, eficaz e prospectiva, aos desafios do futuro.

Esta é também a primeira *Carta de Competências Profissionais* elaborada para um Concelho, simultaneamente um documento inédito como fundamento da Revisão do Plano Director Municipal.

Isaltino Morais  
Presidente da Câmara Municipal de Oeiras



# ÍNDICE



	<b>INTRODUÇÃO COORDENAÇÃO DO PROJECTO</b>	<b>6</b>
	<b>01 CONTORNOS IDENTIFICATIVOS DO CONCELHO<sup>1</sup></b>	<b>8</b>
	<b>02 ESTUDO</b>	<b>12</b>
14	As Organizações	
15	Os Trabalhadores	
16	Os Residentes	
18	<b>GRÁFICO 1</b> Indicadores de ligação dos residentes ao Concelho (%)	
	<b>03 CENÁRIO DE COMPETÊNCIAS DO CONCELHO</b>	<b>20</b>
22	Organizações e Competências	
24	<b>QUADRO I</b> Competências actuais e prospectivas, mais relevantes das organizações	
26	Trabalhadores e suas competências	
27	<b>GRÁFICO 2</b> Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos trabalhadores (%)	
29	<b>GRÁFICO 3</b> Gap de Competências dos Trabalhadores do concelho de Oeiras	
31	<b>GRÁFICO 4</b> Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos residentes por agrupamentos de competências (%)	
32	Residentes e suas competências	

33	<b>GRÁFICO 5</b> Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos residentes (%)	
34	<b>GRÁFICO 6</b> Competências exigidas pelo posto de trabalho e que os residentes necessitam desenvolver por agrupamentos de competências (%)	
35	<b>GRÁFICO 7</b> Competências exigidas pelo posto de trabalho e que os residentes necessitam desenvolver (%)	
37	<b>GRÁFICO 8</b> Competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos residentes, por agrupamentos de competências (%)	
38	<b>GRÁFICO 9</b> Competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos residentes (%)	
40	<b>GRÁFICO 10</b> Competências que os residentes gostariam de desenvolver (%)	
41	<b>GRÁFICO 11</b> Áreas de formação em que os residentes gostariam de investir (%)	
42	<b>GRÁFICO 12</b> Gap de Competências dos Residentes do concelho de Oeiras	
46	<b>QUADRO II</b> Competências ND e NP mais relevantes dos Residentes	
	<b>03 CONCLUSÕES</b>	<b>50</b>
57	<b>QUADRO III</b> Âmbito de acção a desenvolver pela C.M.O.	
59	<b>QUADRO IV</b> Âmbito de acção das organizações concelhias	
60	<b>Notas Curriculares dos Membros da Equipa</b>	
64	<b>Caracterização da APG</b> <b>Caracterização do GDM</b>	



# INTRODUÇÃO

## COORDENAÇÃO DO PROJECTO

Vocacionado para prosseguir objectivos e metas de desenvolvimento e inovação, o Município de Oeiras apostou, de acordo com a estratégia definida no seu Plano Director Municipal numa nova vertente de interesses e preocupações: o conhecimento do nível de desenvolvimento do capital intangível que habita e trabalha na área geográfica da sua circunscrição.

De facto, cada um dos munícipes que reside nesta área geográfica de Oeiras ou aqueles que, não habitando no Concelho, nele exercem a sua actividade profissional, arrecada um potencial de saber e de competências, que foi desenvolvido através de experiências incorporadas pelo corpo, sentidas e vividas num quadro de referência muito próprio e único. Nunca sabemos tudo, e todos juntos, saberemos mais e geralmente muito mais.

Assim, esta comunidade de saber e de competência (e a

sua valorização) tem um interesse estratégico para a CMO, a nível das competências detidas, mas também das que estão em falta e das que importa desenvolver no futuro, no espaço geográfico sob a sua tutela. Foi a APG convidada para responder a este desafio, através de um estudo denominado "Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras", empenhando-se na problematização destas questões, definindo os seus contornos actuais e ajudando a perspectivar estratégias de futuro, próximo e vindouro. A APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, em parceria com a CMO – Câmara Municipal de Oeiras, orgulha-se de ter tido a oportunidade de dar o seu contributo, enquanto instituição de utilidade pública reconhecida, para este trabalho. Com certeza que as empresas e instituições do concelho lhe darão a continuidade necessária.

# CONTORNOS IDENTIFICATIVOS DO CONCELHO<sup>1</sup>

01

<sup>1</sup> Fonte: Censos 2001



De um modo geral, pode-se afirmar que existem, em média, 12 trabalhadores em cada sociedade sedeadada (sendo o concelho com mais trabalhadores nesta situação), traduzindo um valor médio igual ao de Lisboa e superior a todos os outros concelhos da Grande Lisboa.



O concelho de Oeiras, criado em 1759, integra a sub-região da Grande Lisboa e ocupa uma área de 46 Km<sup>2</sup>, menos de 1,5% da Área Metropolitana de Lisboa, AML.

Actualmente é composto por dez freguesias: Algés, Barcarena, Carnaxide, Oeiras e São Julião da Barra, Paço de Arcos, Cruz Quebrada/Dafundo, Linda-a-Velha, Paço de Arcos, Porto Salvo e Queijas, sendo Barcarena a freguesia com maior dimensão e Oeiras e São Julião da Barra a que tem vindo a apresentar maior peso populacional, nomeadamente em 2001, com 21,5% da população total do concelho que então atingia os 162.128 habitantes. Este total representa 6% da população da AML. Entre 1991 e 2001, o concelho de Oeiras teve um crescimento percentual na

ordem dos 7,1%, superior ao registado em Portugal e na AML, ambos na ordem dos 5%, no mesmo período.

O grupo etário com maior representatividade é o dos **25 aos 64 anos** (população activa), mas a tendência para o envelhecimento da população do Concelho é evidente, sendo o grupo dos indivíduos com **65 ou mais anos** percentualmente superior ao dos com **menos de 25 anos**. Ou seja, Oeiras segue a tendência observada na análise da população de Portugal, da Grande Lisboa e da AML.

No que se refere às habilitações literárias (grau de ensino atingido), o Concelho de Oeiras apresenta um cenário distinto da população de Portugal e mesmo da Grande Lisboa: apesar de o nível de ensino mais representado ser o ensino

básico, com 42%, o nível de ensino superior regista o maior peso percentual, entre todos os concelhos portugueses, 26%; o secundário representa 24%. Relativamente à situação no emprego, 93% da população activa do concelho estava **empregada**, em 2001, sendo a percentagem de população masculina empregada superior à feminina, acontecendo o inverso quanto aos desempregados. Este padrão é em tudo semelhante ao que acontecia com a população de Portugal e da Grande Lisboa.

A população com actividade económica, residente no concelho de Oeiras representava 1,7% da população com actividade económica, em Portugal e 8,5% da população com actividade económica na Grande Lisboa. Analisando a distribuição da população residente de

Oeiras pelos grupos etários, observa-se que mais de 50%, quer seja masculina ou feminina, se situava entre os **20 e os 60 anos**, sendo a população principalmente feminina nos grupos dos **30 aos 54 anos**, enquanto nos restantes grupos a maior percentagem correspondia aos homens.

O Plano Director Municipal (PDM) teve como orientação estratégica a atracção de empresas de excelência para o concelho de Oeiras, o que constitui o factor de impacte, desenvolvimento e elevação do nível do concelho em matéria de fixação empresarial. A reboque desta atractividade, que privilegiou a fixação de empresas ligadas ao conhecimento, surgem novas empresas que contribuíram para o desenvolvimento de infra-estruturas, comércio e serviços indispensáveis ao seu funcionamento.

Investiu-se, então, em factores de funcionalidade e de valorização paisagística que imprimem uma certa identidade às novas zonas, tornando-as cada vez mais atractivas, principalmente para empresas multinacionais e qualificadas.

Surgem assim, três tipos de oferta, com as seguintes características:

## 01

Um conjunto de empreendimentos no segmento do mobiliário de escritórios, que se distribuem um pouco por todo o concelho, mas que se concentram fundamentalmente nos **eixos oriental** – Algés/Miraflores/Linda-a-Velha, Carnaxide - e **ocidental** – Oeiras, Porto Salvo e Taguspark.

## 02

Os principais programas estratégicos de natureza económica, casos do Plano Integrado do Parque Ciência e Tecnologia onde se integra o Tagus Park ou dos Office Park como a Quinta da Fonte e o Centro de Lagoas.

## 03

As zonas industriais e empresariais mais antigas e tradicionais do concelho, como a de Queluz de Baixo e de Carnaxide/Portela (um Retail Park de formação espontânea).

No concelho de Oeiras, tendo em conta os ramos de actividade, as instituições organizam-se da seguinte forma:

- Dos **estabelecimentos de serviços** existentes no concelho, as áreas da Hotelaria e Serviços Pessoais são as que registam uma maior percentagem (33,0% e 27,9%, respectivamente);

- Ao nível dos estabelecimentos de comércio, o comércio a retalho representa mais de 3/4 (77,6%);

- Relativamente aos **equipamentos de saúde** constata-se que 25,7% são clínicas dentárias e 25,0% são clínicas médi-

cas; existem dois hospitais, um público (Hospital de Santa Cruz, especializado em cirurgia cardiotorácica) e um privado (Hospital da Santa Casa da Misericórdia), constituindo 1,3% dos equipamentos de saúde do concelho;

- No que respeita aos **equipamentos escolares** constata-se que existe uma maior percentagem de escolas do ensino pré-escolar (36,6%); as escolas secundárias do Concelho, que repre-

sentam 4,7% dos estabelecimentos de ensino de Oeiras, possuem computadores para uso dos alunos e acesso à Internet; das escolas de ensino básico, 96,1% possuem computadores para uso dos alunos e 90,9% possuem acesso à Internet; existem quatro equipamentos de Ensino Profissional e quatro de Ensino Superior, que cobrem os níveis desde o Bacharelato ao Doutoramento.

Relativamente ao tipo de organizações/instituições presente no concelho verifica-se que, as **empresas sedeadas** no concelho de Oeiras aparecem como mais de metade do total (72,3%), seguidas das **sociedades sedeadas** (24,8%) e das **sociedades constituídas** (2,9%).

De um modo geral, pode-se afirmar que existem, em média, 12 trabalhadores em cada sociedade sedeadada (sendo o concelho com mais trabalhadores nesta situação), traduzindo um valor médio igual ao de Lisboa e superior a todos os outros concelhos da Grande Lisboa.

<sup>2</sup> Fonte: Oeiras Factos e Números, 2003; Atlas de Oeiras, 1997





ESTUDO

02

O modelo de análise da Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras seleccionou-se sobre conceitos básicos - as competências - que constituíram o ponto de referência e de suporte à construção de dimensões, componentes e indicadores essenciais à elaboração dos instrumentos que, no terreno, conduziram ao conhecimento dos diferentes vectores, inerentes e relacionados com o objecto do estudo.

O método de inquérito, por amostragem, socorreu-se das técnicas de pesquisa extensiva – questionários – e intensiva – entrevista, esta como método comple-

mentar de investigação, enquanto veiculador de informação de maior complexidade e riqueza sobre o conhecimento da realidade do estudo.

Os actores sociais que constituem o objecto desta pesquisa – as organizações, os trabalhadores e os residentes do Concelho – foram inquiridos, por amostragem. A amostra das **organizações** era constituída por 834, tendo sido o número de respostas obtidas 406. Relativamente à amostra dos **trabalhadores** o total era de 2764, sendo 1110 o número de respostas obtido. A dos **residentes** era no total 4192, tendo sido o número de respostas obtido 2343.

A descrição, agregação, correlação de variáveis, comparação e interpretação de resultados, a partir da análise estatística e de conteúdo, constituem o substrato essencial da metodologia de investigação, a partir da qual emerge o conhecimento sobre novos factos e a elaboração de novo saber em matéria de competências profissionais, detidas, necessárias e a desenvolver no concelho de Oeiras.

Assim, este volume visa apresentar os resultados do referido projecto a nível concelhio e, embora referente a todos os actores envolvidos, será dado maior enfoque aos residentes.

## AS ORGANIZAÇÕES

Observando a distribuição das organizações sitas no concelho de Oeiras, verifica-se a predominância dos **sectores** dos Serviços (41,8%), do Comércio (35,7%) e da Indústria (17,3%). Menos relevantes são os sectores da Saúde (4,2%), as Instituições de Ensino (0,9%) e a Agricultura (0,03%).

No que se refere à **dimensão** das organizações, a representatividade aumenta à medida que diminuem o número de pessoas ao serviço, assim prevalecem as **micro-empresas** (84%), seguidas das **pequenas empresas** (12%), das **médias empresas** (3%) e das **grandes empresas** (1%). Algumas das organizações do Concelho encontram-se integradas em

outros grupos económicos (26,5%), verificando-se que a maioria destas organizações têm ligação com grupos a nível nacional (64,4%).

Mais de metade das organizações do Concelho encontram-se estruturadas em sistemas de **parcerias** com outras organizações (59,6%), sendo, sobretudo, parcerias de cooperação (29,5%), de **negócio** (23,1%), **parcerias técnicas** (22,5%) e **formativas** (12,6%), tendo menor representatividade as parcerias **I&D** com 5,4%.

O Concelho tem demonstrado uma forte atractividade a nível empresarial a partir da década de oitenta, que foi grandemente superada na década de noventa,

uma tendência que não se susteve a partir de 2000. Os principais factores de atractividade que o concelho apresenta para a fixação das empresas são, para além da **proximidade de Lisboa**, a **localização em pólos de desenvolvimento** com imagem de prestígio, o **dinamismo** demonstrado pela autarquia e a existência de uma **oferta imobiliária atractiva e com qualidade**.

Auscultadas as organizações sobre alguns factores que dificultaram a sua implantação no Concelho foram referidas, entre as mais relevantes o **preço elevado dos terrenos**, a **insuficiente rede de transportes**, os **condicionalismos burocráticos** e de **tráfego**.

## OS TRABALHADORES

Apurou-se que a maioria dos trabalhadores frequenta **acções de formação** profissional com **bastante regularidade**. A referência a esta questão assume uma certa importância, enquanto indiciadora do compromisso das organizações na formação do seu pessoal, situação comprovada pelo indício de que a maioria das organizações assume o encargo do **pagamento da formação** dos trabalhadores (86,7%).

Em termos gerais, verifica-se que a população empregada no concelho é maioritariamente do **sexo** masculino, com uma distribuição mais ou menos homogénea visto que 50,2% pertence ao sexo masculino e 49,8% ao feminino. A maioria encontra-se principalmente entre os **26 e os 45 anos**, sendo a **faixa etária** dos **26-35 anos** predominante (42%), seguida dos **36-45 anos** (30,8%), dos **46-55 anos** (14,3%), **até 25 anos** (8,5%) e finalmente dos com **56 e mais anos** (4,3%).

Os níveis de **educação base** que sobressaem nos trabalhadores são o da **Licenciatura** (38,8%) e do **Ensino secundário** (24,7%). A situação de **analfabetismo** pode considerar-se sem expressão. São as **Pós-graduações** (49,5%) que têm maior representatividade no cenário da **educação complementar**, enquanto os Mestrados representam 7,6% e o Doutoramento tem, naturalmente uma expressão menor com 5,4%. Quanto às **áreas temáticas da formação complementar** verifica-se que o maior investimento em saber é feito na área das **Ciências Sociais, Comércio e Direito**, (53,8%).

Centrando a atenção nos **sectores de actividade** daqueles que trabalham no

Concelho, constata-se que os sectores dos **Serviços** (47,9%), **Comércio** (27,5%) e **Indústria** (18,3%) são os que empregam mais trabalhadores. O sector da **Saúde** representa cerca de 4,7% dos trabalhadores, o **Ensino** 1,5% e o da **Agricultura** apenas 0,2%.

Verifica-se que existe uma predominância de trabalhadores de **grandes empresas** (31,2%), seguido das **micro empresas** (26,1%), das **médias empresas** (22,5%) e, por último, das **pequenas empresas** (20,3%).

No que se refere à **natureza jurídica** das instituições empregadoras do Concelho, constata-se que a maior percentagem de trabalhadores está empregada no sector **Privado** (94,2%), sendo que a **Administração Pública** representa apenas 2,6%, as **IPSS** 1,6%, o **sector Público** 1,2% e as **Parcerias** 0,4%.

Uma análise global dos domínios de exercício da **profissão** neste Concelho permite identificar como profissões mais relevantes em Oeiras o grupo dos **Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas** e o dos **Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio** (24,1%). O grupo **Pessoal administrativo e similares** representa 17,5% das profissões dos trabalhadores e as profissões ligadas à **Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresas** correspondem a 8,2%. Não têm grande expressão no conjunto geral das profissões os **Trabalhadores não qualificados** (1,5%), os **Trabalhadores ligados à agricultura e pesca** (0,01%) e os **Membros das Forças Armadas** (0,7%).

Apurou-se que a maioria dos trabalhadores frequenta **acções de formação** profissional com **bastante regularidade**. A referência a esta questão assume uma certa importância, enquanto indiciadora do compromisso das organizações na formação do seu pessoal, situação comprovada pelo indício de que a maioria das organizações assume o encargo do **pagamento da formação** dos trabalhadores (86,7%). As **áreas de formação** privilegiadas incidem fundamentalmente em dois domínios: no das **Ciências Sociais, Comércio e Direito** (35,9%) e no das **Ciências, Matemática e Informática** (19,6%). No que se refere aos outros domínios de formação constata-se uma importância relativa da formação nas áreas dos **Programas Gerais** centrados no **desenvolvimento pessoal** (10,6%) e das **Artes e Humanidades** (7,4%).

## OS RESIDENTES

Em termos gerais, verifica-se que a população residente é maioritariamente do **sexo** masculino, 51,3% contra 48,7% do sexo feminino.

A população residente no Concelho concentra-se, sobretudo na **faixa etária** dos **26 aos 55 anos**, sendo que o escalão dos **46-55 anos** representa a maior percentagem (26%), seguido do escalão dos **26-35 anos** com 25,1% e do escalão dos **36-45 anos** representando 23,7%. Os extremos etários (**até 25 anos e dos 56 e mais anos**) representam, cada um, 12,6% da população.

O concelho de Oeiras é caracterizado por ser um território privilegiado em matéria de **níveis de educação** detidos pelos municípios. A detenção do grau de **licenciatura** observa-se em 38,8% da população objecto do estudo, sendo 24,7% a percentagem correspondente aos indivíduos residentes com **Ensino Secundário**. A situação de **analfabetismo** pode considerar-se sem expressão, embora com valores superiores a 1%.

Apenas 5,5% dos residentes de Oeiras frequentaram os  **cursos complementares** e são as **Pós-graduações** (44,7%) que têm maior representatividade neste cenário, enquanto os **Mestrados** representam 29,3% e o Doutoramento tem, uma menor expressão embora represente 9,9%. Quanto às **áreas temáticas** da formação complementar verifica-se que o maior investimento em saber é feito na área das **Ciências Sociais, Comércio e Direito** (46,6%).

A população residente no concelho de Oeiras trabalha, sobretudo no **sector** dos **Serviços** (51,5%) e do **Comércio**

(20,3%), tendo alguma expressividade o sector da **Indústria** (11%) e do **Ensino** (9,9%) e, em menor grau, o sector da **Agricultura** (0,3%).

Quanto à **dimensão** das instituições onde os residentes trabalham, verifica-se que a maioria trabalha em **micro empresas** (37,0%), seguidas de **pequenas empresas** (23,8%), **grandes empresas** (20,4%) e, em menor percentagem, em **médias empresas** (18,8%).

A maioria dos residentes de Oeiras trabalha no sector **Privado** (74%), surgindo com alguma expressão as **Empresas Públicas** (12,9%) e a **Administração Pública** (11,3%), verificando-se uma quase inexistência de **ONG** (0,1%) e de **Parcerias** (0,4%).

Uma análise global dos domínios de exercício da **profissão** neste Concelho permite identificar como profissões mais relevantes a dos **Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas** (com 23%, o que não é surpreendente tendo em conta que 38,8% da população inquirida tem, como habilitação de base,

A detenção do grau de **licenciatura** observa-se em 38,8% da população objecto do estudo, sendo 24,7% a percentagem correspondente aos indivíduos residentes com **Ensino Secundário**.



o grau da licenciatura) e a do **Pessoal de serviços e vendedores** (17,8%). O grupo **Pessoal administrativo e similares** representa 14,1% dos residentes e o das profissões ligadas à **Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresas** correspondem a 9,3%. Não têm grande expressão no conjunto geral das profissões os **Trabalhadores não qualificados** (6,1%), **Trabalhadores ligados à agricultura e pesca** (0,6%) e os **Membros das Forças Armadas** (0,6%), ao contrário do que acontece com o grupo profissional dos **Operários, artífices e trabalhadores similares** que ainda têm alguma representatividade entre os residentes (9,3%).

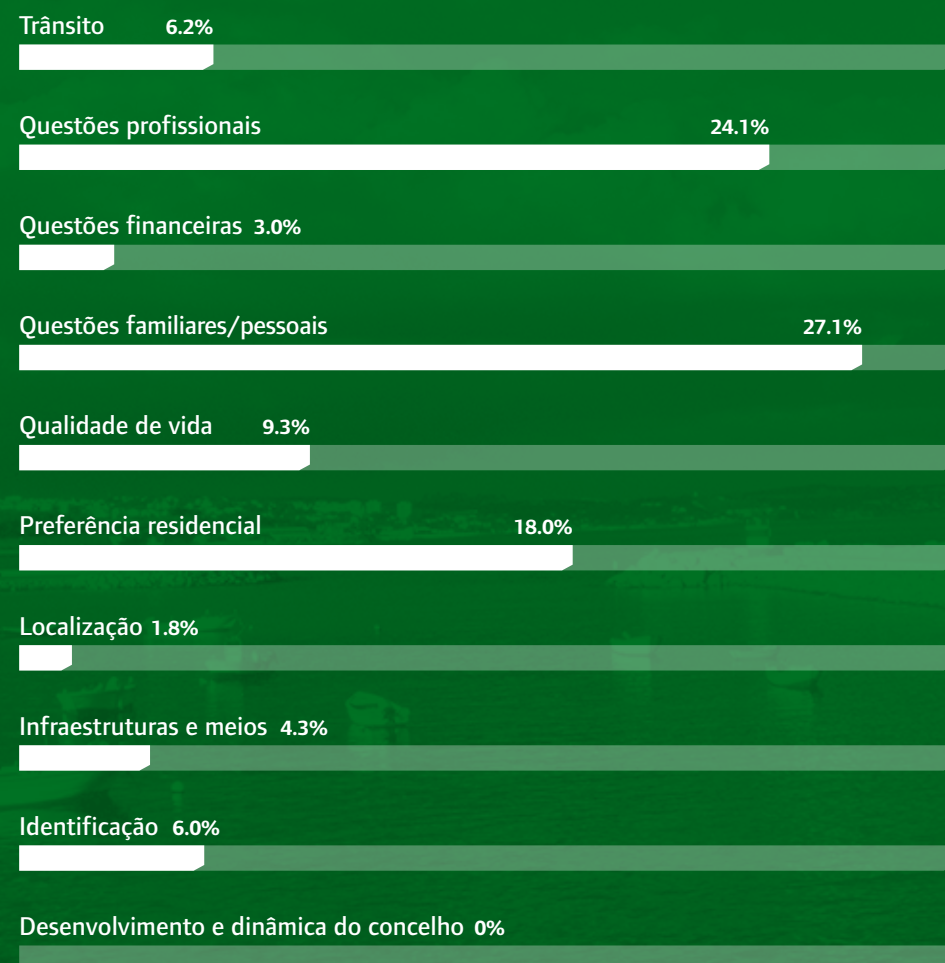
A maioria dos residentes afirma nunca ter realizado **ações de formação** (88,3%), no entanto dos que realizaram

formação profissional, a maior parte fê-lo com **bastante regularidade**. Verifica-se que maioria das organizações assume o encargo do pagamento da formação nos residentes (81,5%) e que as **áreas de formação** privilegiadas incidem fundamentalmente em dois domínios: no das **Ciências Sociais, Comércio e Direito** (29,9%) e das **Ciências, Matemática e Informática** (27,6%). No que se refere aos outros domínios de formação, para os residentes de Oeiras, constata-se a existência de uma importância relativa da formação na área dos **Serviços** (9,7%).

No que se refere aos residentes, a percentagem de indivíduos que usa o **computador** é consideravelmente superior em **contexto laboral** (63,3%) do que em **casa** para actividades profissionais (53,6%).



## GRÁFICO 1 Indicadores de ligação dos residentes ao Concelho (%)



Globalmente, os residentes do concelho de Oeiras fazem uma apreciação bastante positiva do seu **concelho de residência**, verificando-se que, cerca de 79% *gosta de morar no seu concelho e não pensa mudar* e que cerca de 16,5% já colocou a *hipótese de mudar de concelho*.

Observa-se que existe uma percentagem relativamente pequena de indivíduos que *não gostam de morar no seu concelho e já pensaram mudar* (2,9%), sendo quase inexistentes os residentes que consideram que o *local de residência não é importante* (1,7%).

**Lisboa** é o concelho apontado como destino preferencial de mudança para os *residentes*, assentando as principais **razões** para pensar em **mudar de concelho** em questões de ordem familiar/pessoal, questões profissionais e a preferência residencial (gráfico 1).

.....  
.....

.....

---

.....  
.....

.....

# CENÁRIO DE COMPETÊNCIAS DO CONCELHO

.....  
**03**  
.....  
.....

---

*conjunto dos conhecimentos, atitudes adquiridos e desenvolvidos por experiência profissional, motivação para aprender, formação profissional e formação escolar, que se reúnem no exercício de uma função e/ou profissão"*

A análise e comparação sistemática dos vários estudos e conceitos de competência, permitiu um percurso regido pelo conceito adoptado no presente projecto: *"conjunto dos conhecimentos, atitudes adquiridos e desenvolvidos por experiência profissional, motivação para aprender, formação profissional e formação escolar, que se reúnem no exercício de uma função e/ou profissão"*, que se centra, ora em factores individuais, ora em factores organizacionais, contribuindo para a compreensão das competências em desenvolvimento.

Foi a partir desta perspectiva que se estruturaram diferentes níveis de análise e agrupamentos de competências e que se equacionaram diferentes variáveis consideradas essenciais para a análise dos resultados.

Os resultados obtidos nos trabalhadores e residentes resultam da ponderação dos agrupamentos de competências e níveis de análise:

- **Agrupamentos de competências** – realização, influência e cognitivas;
- **Níveis de análise** – competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelo indivíduo; competências exigidas pelo posto de trabalho e que o indivíduo precisa desenvolver; competências exigidas pelo posto de trabalho e que indivíduo não possui; e competências não exigidas pelo posto de trabalho.

Assim, análise das competências destes actores foi efectuada em moldes diferenciados: enquanto as organizações foram colocadas perante a avaliação de um cenário actual e prospectivo de competências, os trabalhadores e os residentes foram inquiridos de modo a posicionar a sua resposta face aos três grupos de competências procurando identificar as que possuindo já, necessitam desenvolver e aquelas que liminarmente não detêm. Esta análise permite, deste modo, situar o quadro de competência sobre o qual é necessário agir.

Assim, os dados resultantes do estudo provêm da micro e macro análise das competências existentes nas organizações:

**01** *Micro-análise* – nível estratégico, nível de gestão e nível operacional.

**02** *Macro-análise* – Competências actuais, prospectivas, necessárias a curto e médio prazo e emergentes.

## ORGANIZAÇÕES E COMPETÊNCIAS

Embora a *Orientação para o Cliente* tenha sido referida como uma das competências que as organizações detêm actualmente a nível estratégico, verifica-se que ainda sentem alguma necessidade de a desenvolver, assim como as *Tecnologias Informacionais e Comunicacionais*.

O **cenário actual das competências organizacionais** revela que a **nível estratégico** a *Orientação para o Cliente e Qualidade/Responsabilidade pela Qualidade do Trabalho* são as competências que as organizações do Concelho elegem como amplamente **adquiridas** no âmbito do seu negócio. Ao **nível da gestão** a competência *Orientação para o cliente* é novamente referida, sendo também referenciada neste nível a *Gestão de Recursos*. Por sua vez o **nível operacional** apresenta valores consideravelmente mais reduzidos, salientando-se a *Qualidade/Responsabilidade pela Qualidade do Trabalho* e a *Simpatia*.

Num **panorama prospectivo** e ao **nível estratégico** as organizações do concelho pensam necessitar de desenvolver a competência *Adaptação a Novas Situações*, já que evidencia um valor percentual substancialmente superior às demais (36,9%). Também de uma forma saliente surge a *Melhoria Contínua* (17,5%). Embora a *Orientação para o Cliente* tenha sido referida como uma das competências que as organizações detêm actualmente a nível estratégico, verifica-se que ainda sentem alguma necessidade de a desenvolver, assim como as *Tecnologias Informacionais e Comunicacionais*. Ao **nível da gestão** é, sobretudo a *Adaptação a Novas Situações* a competência que as organizações mais salientam como necessária num futuro próximo, destacando-se também a *Melhoria Contínua*. Verifica-se também que a nível operacional estas são as duas competências que apresentam os valores mais elevados.

A análise do Quadro I evidencia, na óptica dos gestores, a coexistência quase total das competências detidas pelos trabalhadores nas organizações. O enfoque é dado às competências *orientação para o cliente e qualidade*, quando se percepção a organização quer a partir da sua dimensão (número de pessoas ao serviço), quer do sector, quer do modelo organizacional. Neste último, quando se trata de uma estrutura matricial e vertical, aparece o *desenvolvimento dos outros* como uma competência que importa considerar.

Ao focalizar esta análise, perspectivando o futuro verifica-se que:

**01** Segundo a **dimensão** da organização são realçadas as capacidades de *adaptação a novas situações*, a *melhoria contínua* e a *abertura à mudança*.

**02** Segundo o **sector de actividade**, a melhoria contínua é identificada pelos sectores do comércio, indústria e serviços, enquanto o domínio das *tecnologias informacionais e comunicacionais* é uma das competências requeridas por todos os sectores de actividade.

**03** Tendo presente o **modelo organizacional**, constata-se a importância quer da *adaptação a novas situações* quer da *melhoria contínua*, em todos os casos.



## QUADRO I

# Competências actuais e prospectivas, mais relevantes das organizações

	Competências Actuais	Dimensão (nº pessoas)	Competências Prospectivas	Dimensão (nº pessoas)
COMPETÊNCIAS	Orientação para o cliente	- Até 10 pessoas - De 11 a 50 pessoas - De 51 a 250 pessoas - 250 e mais pessoas	- Adaptação a novas situações	- Até 10 pessoas - De 11 a 50 pessoas - De 51 a 250 pessoas - 250 e mais pessoas
	Qualidade	- Até 10 pessoas - De 11 a 50 pessoas - De 51 a 250 pessoas	- Melhoria contínua	- Até 10 pessoas - De 11 a 50 pessoas - De 51 a 250 pessoas - 250 e mais pessoas
			- Abertura à mudança	- De 51 a 250 pessoas - 250 e mais pessoas
	Competências Actuais	Sector de Actividade	Competências Prospectivas	Sector de Actividade
COMPETÊNCIAS	Orientação para o cliente	- Comércio - Indústria - Serviços - Saúde - Agricultura	- Melhoria contínua	- Comércio - Indústria - Serviços
			- Tecnologias informacionais e comunicacionais	- Comércio - Indústria - Serviços - Saúde - Ensino
	Competências Actuais	Modelo Organizacional	Competências Prospectivas	Modelo Organizacional
COMPETÊNCIAS	Orientação para o cliente	- Estrutura horizontal - Estrutura vertical - Estrutura matricial	- Adaptação a novas situações	- Estrutura horizontal - Estrutura vertical - Estrutura matricial
	Desenvolvimento dos outros	- Estrutura horizontal - Estrutura vertical	- Melhoria contínua	- Estrutura horizontal - Estrutura vertical - Estrutura matricial
	Qualidade	- Estrutura horizontal - Estrutura vertical		

A **competência** que se afigura mais **emergente** nas organizações do concelho é a referente às *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (56,1%), sendo seguida pela a competência *Informação e comunicação* (9,1%) e pela *Orientação para o cliente* (6,9%).

Estas escolhas podem interpretar-se como indiciadores, por um lado, da consciência do cenário de mudança acelerado pela presença de novas tecnologias, a que é necessário responder com flexibilidade e adaptação (traços de personalidade essenciais) e, por outro, uma contínua melhoria (que envolverá vertentes humanas mas também técnicas) requeridas pela competitividade e exigência da inovação no mercado de trabalho.

No ponto de vista das organizações do Concelho as **competências que sentem mais necessidade de serem desenvolvidas a curto prazo** para sustentarem o desenvolvimento do seu negócio e das suas pessoas, são de natureza estratégica, destacando-se as *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (50,6%) e a *Melhoria contínua* (16,6%). Ainda, para fazer face às exigências futuras mais imediatas as organizações referiram necessitar a curto prazo da *Língua estrangeira* (9,1%) e da *Orientação para o cliente* (6,4%). As organizações do Concelho consideram que as *Ciências Sociais, Comércio e Direito* são as **áreas de conhecimento mais necessárias a curto prazo** (62,4%).

Relativamente às **competências mais necessárias a médio prazo**, a *Melhoria*



*contínua* surge destacada com 76,9%, seguida pela *Liderança* (5,1%) e pela *Qualidade* (2,6%). A médio prazo a **área de conhecimento** considerada mais relevante foi a das *Ciências Sociais, Comércio e Direito* (41,6%).

A **competência** que se afigura mais **emergente** nas organizações do concelho é a referente às *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (56,1%), sendo seguida pela a competência *Informação e comunicação* (9,1%) e pela *Orientação para o cliente* (6,9%). Por sua vez, as principais **áreas de conhecimento** que as organizações consideram **emergentes** são a das *Engenharias, Indústrias Transformadoras e Construção* (34,6%) e das *Ciências Sociais, Comércio e Direito* e a dos *Serviços* (31,6%).

As organizações do concelho referem que os principais **motivos** que estão na origem da pretensão de adquirir novas competências são fundamentalmente:

- 1) *noção de evolução de negócio* (15,3%);
- 2) *necessidades emergentes de formação/qualificação dos trabalhadores* (14,8%);
- 3) *renovação dos perfis profissionais existentes* (14,3%), e
- 4) *aquisição de competências que mobilizem conhecimentos específicos e que sejam vantajosas tanto para o indivíduo como para a organização* (13,7%).





## TRABALHADORES E SUAS COMPETÊNCIAS

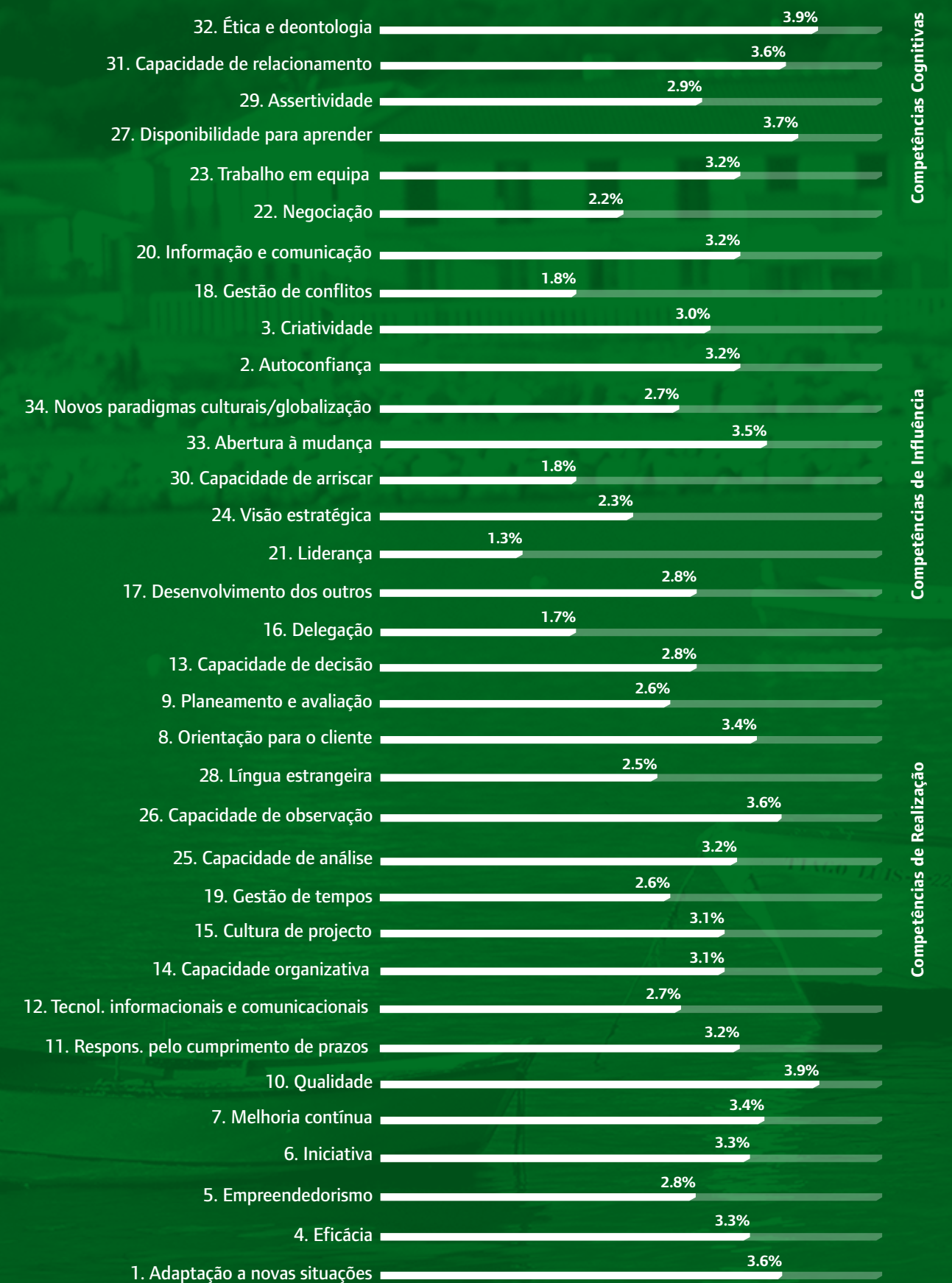
Em termos gerais, na análise das **competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas** pelos trabalhadores observa-se que existe pouca dispersão, em que os valores variam entre 1,3% (*Liderança*) e 3,9% (*Qualidade e Ética e deontologia*), não havendo nenhuma competência que se destaque grandemente (gráfico 2).

Esta reduzida dispersão é mais notória nas competências de realização do que nos restantes agrupamentos, uma vez que as competências incluídas neste agrupamento apresentam valores percentuais entre os 8,9% (*Qualidade*) e os 5,5% (*Língua estrangeira*).

No caso das competências de influência a oscilação é relativamente mais marcante, variando entre valores acima dos 13% (*Abertura à mudança e Orientação para o cliente*) e os 5,2% (*Liderança*).

No que se refere às competências cognitivas, a variação observada também apresenta alguma dispersão, surgindo com valores mais elevados as competências *Ética e deontologia* e *Disponibilidade para aprender*, com uma percentagem superior a 12%, distanciando-se de competências como *Gestão de conflitos* que apresenta um valor de apenas 5,7%.

## GRÁFICO 2 Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos trabalhadores (%)



Ao contrário do observado no nível de análise anterior, nas **competências exigidas pelo posto de trabalho e referenciadas pelos trabalhadores como necessárias de desenvolver** destacam-se do grupo algumas competências, tais como a *Gestão de conflitos*, *Gestão de tempos*, *Língua estrangeira* e a *Visão estratégica*. Observando apenas as competências de realização necessárias de desenvolver pelos trabalhadores do Concelho surgem destacadas a *Gestão de tempos* (15,3%) e a *Língua estrangeira* (12,3%) com valores mais elevados. A *Visão estratégica* é a competência de influência considerada como sendo a mais necessária de desenvolver (16%), surgindo com algum peso a *Liderança* (13,6%), a *Capacidade de arriscar* (13,1%) e o *Planeamento e avaliação* (12,1%). A *Gestão de conflitos* é a competência cognitiva que apresenta um grande distanciamento em relação às restantes, com um valor na casa dos 22%. Consideradas igualmente importantes de desenvolver são as competências *Assertividade* (14,7%), *Negociação* (12,9%) e *Autoconfiança* (12,4%). Nesse sentido, as **competências exigidas pelo posto de trabalho mais referenciadas pelos trabalhadores como não detidas** são *Liderança* (13,6%), a *Delegação* (13,6%) e a *Capacidade de arriscar* (11,2%), todas pertencentes ao agrupamento das competências de influência. O *Empreendedorismo* apresenta-se como a competência de reali-

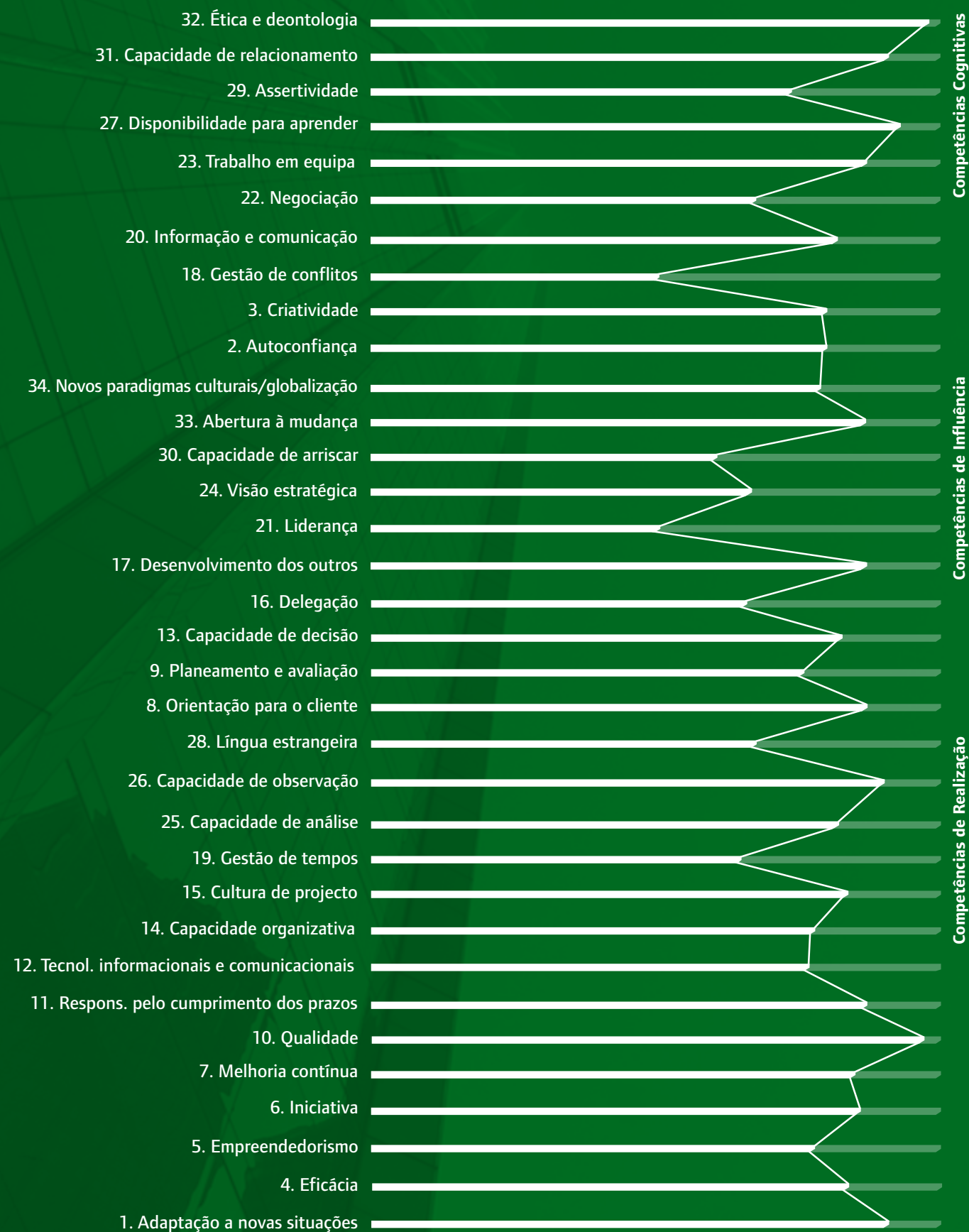


zação menos detida pelos trabalhadores (20,8%), podendo-se afirmar que as competências *Cultura de projecto e Tecnologias informacionais e comunicacionais* também revelam valores consideráveis dentro deste grupo, 14,3% e 11,3% respectivamente. Verifica-se que existe uma dispersão considerável quando se fala de competências de influência não detidas pelos trabalhadores, evidenciando as competências *Liderança* (25,9%), *Delegação* (22%) e *Capacidade de arriscar* (21,3%) que apresentam uma percentagem bastante mais elevada que as restantes. O mesmo se pode afirmar relativamente às competências cognitivas, nas quais é dado um grande destaque às competências *Gestão de conflitos* (33,4%) e *Negociação* (26,9%). A análise do gráfico 3 mostra que as competências onde o **gap**<sup>3</sup> tem menos

expressão são as seguintes: *ética e deontologia*, *disponibilidade para aprender* (competências cognitivas), *capacidade de observação, qualidade, adaptação a novas situações* (competências de realização), o que reflecte o desnecessário investimento estratégico nestes domínios. As competências onde o gap é identificado de forma mais representativa, podem agrupar-se no que geralmente se denomina por sistema sócio-técnico, uma vez que inclui vertentes relacionadas com factores de carácter técnico e relacional: *negociação*, *gestão de conflitos* (competências cognitivas), *capacidade de arriscar, visão estratégica, liderança e delegação* (competências de influência) e *língua estrangeira e gestão de tempos* (competências de realização), o que revela preocupação e elevada necessidade de desenvolvimento.

<sup>3</sup> No caso dos trabalhadores o gap foi calculado a partir do quociente entre as competências detidas pelo indivíduo (S) e as competências exigidas pela função/posto de trabalho (ND e NP). A interpretação do gap é feita numa lógica numérica de zero a um, em que os valores mais próximos de zero evidenciam que determinada competência exige maior gap, havendo por isso maior necessidade de ser desenvolvida.

## GRÁFICO 3 Gap de Competências dos Trabalhadores do concelho de Oeiras





Estes resultados permitem realçar algumas competências que se revelaram essenciais para o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores de Oeiras, podendo então serem encaradas como alvos de potencial desenvolvimento:

## 01

Nas **competências de realização**: a *gestão de tempos*, a *língua estrangeira*, o *empreendedorismo*, a *cultura de projecto*, a *capacidade organizativa* e a *responsabilidade pelo cumprimento de prazos*. De um modo geral, estas competências sentidas como necessárias de desenvolver, porque requeridas pelo posto de trabalho, denotam a necessidade (ou curiosidade) de aperfeiçoamento das áreas de que muito se falam mas que pouco se conhecem. A *gestão de tempos*, a *capacidade organizativa* e a *responsabilidade pelo cumprimento de prazos* traduzem uma preocupação implícita de eficácia e eficiência no processo de realização e desenvolvimento da actividade profissional, optimizando a preparação e planeamento das tarefas e actividades a ela subjacentes. A *língua estrangeira* demonstra a consciencialização da necessidade de possuir competências que lhes permitam comunicar no mercado cada vez mais global. O *empreendedorismo* pode representar uma exigência de proactividade e dinâmica face à evolução e ao desenvolvimento de uma sociedade de competição.

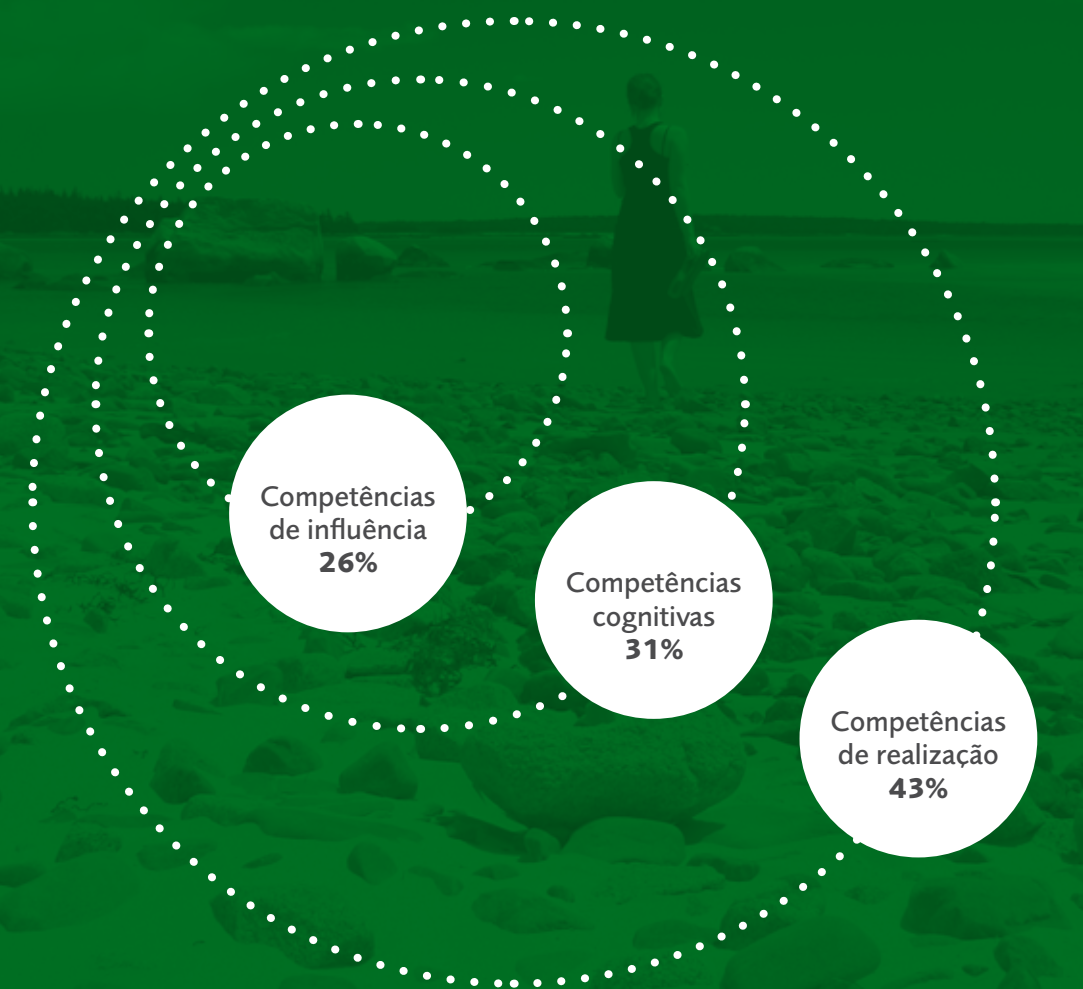
## 02

Percepcionando as **competências de influência**: a *capacidade de arriscar*, a *liderança*, a *visão estratégica*, *planeamento e avaliação*, a *delegação* e o *desenvolvimento dos outros*. Na *capacidade de arriscar* e a *visão estratégica* subentende-se a importância de adquirir capacidades que ajudem a arrojar o pensamento e a acção de modo a avançar alicerçadamente sobre planos e programas integrados e com visão prospectiva da realidade. A *delegação* e o *desenvolvimento dos outros* constituem-se como ferramentas que contribuem para garantir a empregabilidade a longo prazo e requalificação constante das pessoas que o rodeiam, promovendo, motivando e influenciando a formação ao longo da vida e a responsabilização pelo futuro profissional, pela evolução pessoal e, em última instância, pela satisfação geral. A *liderança* traduz a importância da capacidade de influência na gestão de pessoas, grupos e organizações (a nível micro e/ou macro), na prossecução da missão e objectivos da actividade profissional.

## 03

No contexto do quadro das **competências cognitivas**, verifica-se a referência a competências de carácter relacional – *gestão de conflitos e negociação* – como factor de importância no progresso e equilíbrio da actividade profissional, a *assertividade* e *autoconfiança*. A necessidade de desenvolver ou adquirir estas competências constitui o substrato essencial à obtenção de resultados com recurso a processos de desenvolvimento dos outros, ao serviço de objectivos e finalidades comuns.

## GRÁFICO 4 Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos residentes por agrupamentos de competências (%)





## RESIDENTES E SUAS COMPETÊNCIAS

A análise das competências dos residentes do concelho de Oeiras foram separadas em três grandes agrupamentos: competências de realização<sup>4</sup>, de influência<sup>5</sup> e cognitivas<sup>6</sup>, tendo em conta quatro níveis de análise: competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos indivíduos (S), competências exigidas pelo posto de trabalho e que os indivíduos necessitam desenvolver (ND), competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos indivíduos (NP) e competências não exigidas pelo posto de trabalho (N).

Salienta-se a importância que as competências de realização assumem no nível de análise das **competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos residentes** (gráfico 4), revelando as capacidades dos residentes de Oeiras para avaliar e concretizar as suas tarefas, potencializando o seu desempenho profissional.

Em termos gerais, neste nível de análise observa-se que existe pouca dispersão, uma vez que os valores variam entre 1,6% (*Liderança*) e 3,8% (*Qualidade*), não havendo nenhuma competência que se destaque grandemente das restantes (gráfico 5).

Esta reduzida dispersão é mais notória nas competências de realização do que nos restantes agrupamentos, uma vez que, considerando apenas este conjunto de competências, os valores percentuais situam-se entre os 5,2% (*Língua estrangeira*) e os 8,8% (*Qualidade*).

No caso das competências de influência a oscilação é relativamente mais marcante, variando entre valores acima dos 12% (*Abertura à mudança* e *Orientação para o cliente*) e os 6% (*Liderança*).

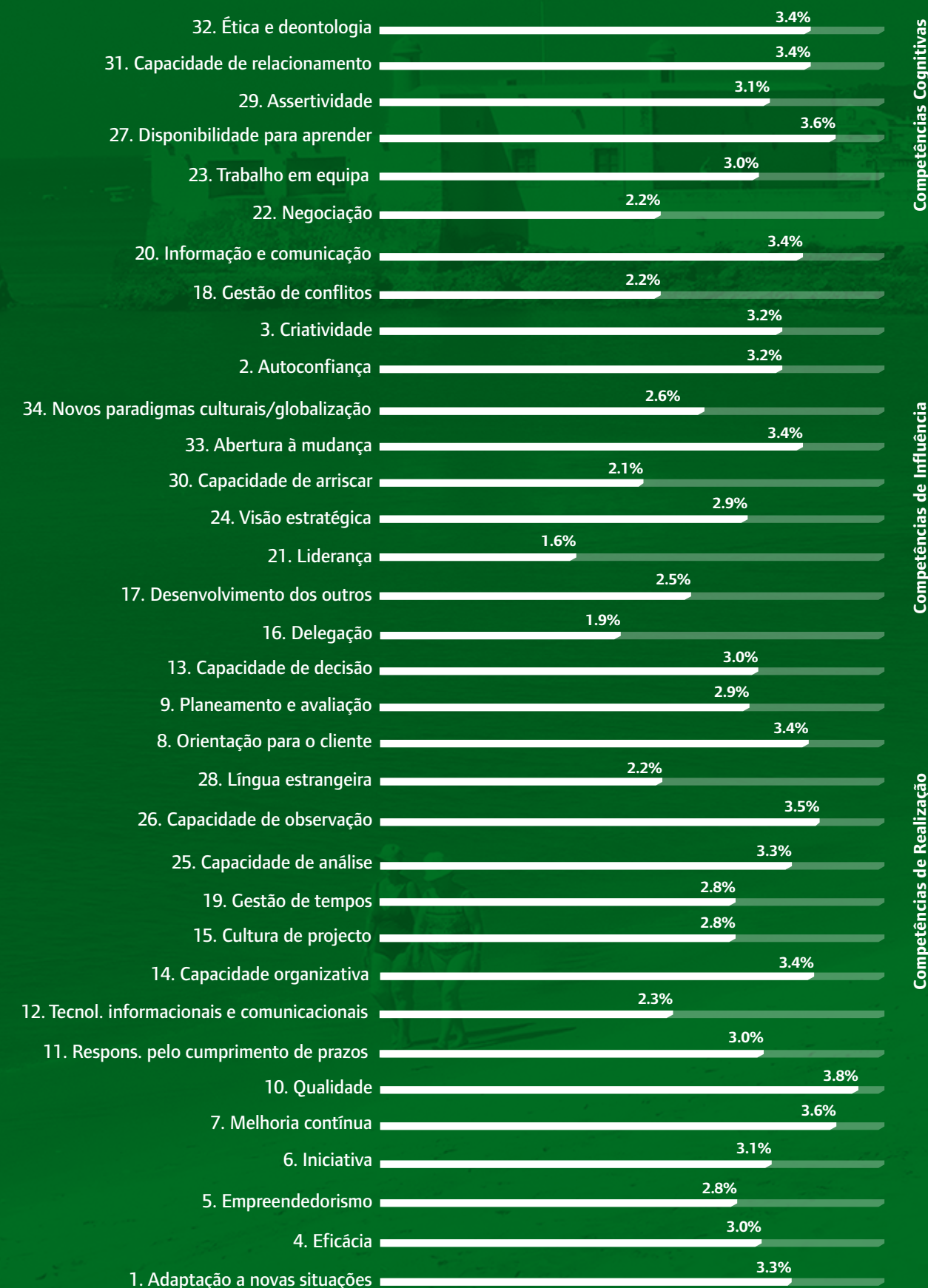
Quanto às competências cognitivas, a variação observada também não é fortemente marcante, surgindo com valores mais reduzidos as competências *Gestão de conflitos* e *Negociação* (7,1 e 7,2%, respectivamente), e as restantes competências com valores entre os 9,8% (*Trabalho em equipa*) e 11,7% (*Disponibilidade para aprender*).

<sup>4</sup> **Competências de realização** envolvem um conjunto de competências relacionadas com a capacidade de concretização e operacionalização de funções / tarefas no posto de trabalho, envolvendo a capacidade para compreender e analisar as condições necessárias à sua realização, concretizando-as em tempos e prazos limites de forma a cumprir os objectivos previamente definidos.

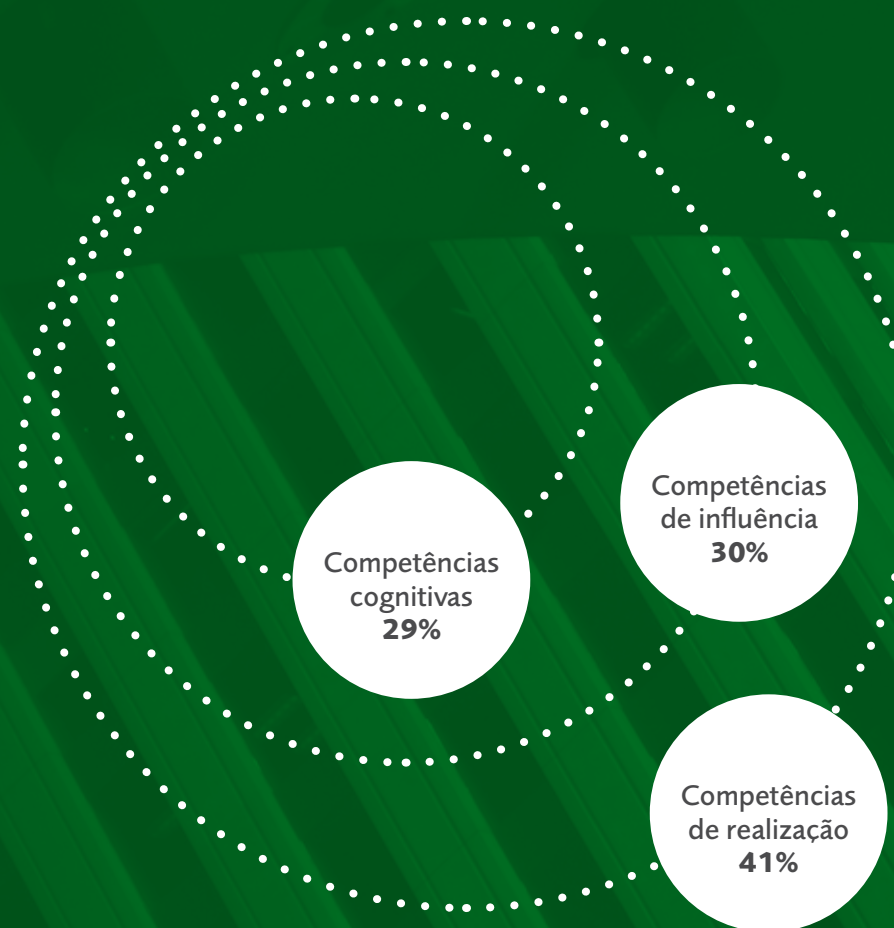
<sup>5</sup> **Competências de influência** envolvem um conjunto de competências que é mobilizado no sentido de apoiar a aprendizagem e promover a iniciativa, a responsabilidade e o envolvimento activo dos trabalhadores nas funções / tarefas que lhes são cometidas.

<sup>6</sup> **Competências cognitivas** referem-se às atitudes e comportamentos que se mobilizam para alcançar um desempenho de excelência que sejam consistentes com o sistema de crenças, valores, cultura e o estilo de gestão da organização onde se presta serviços

## GRÁFICO 5 Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos residentes (%)



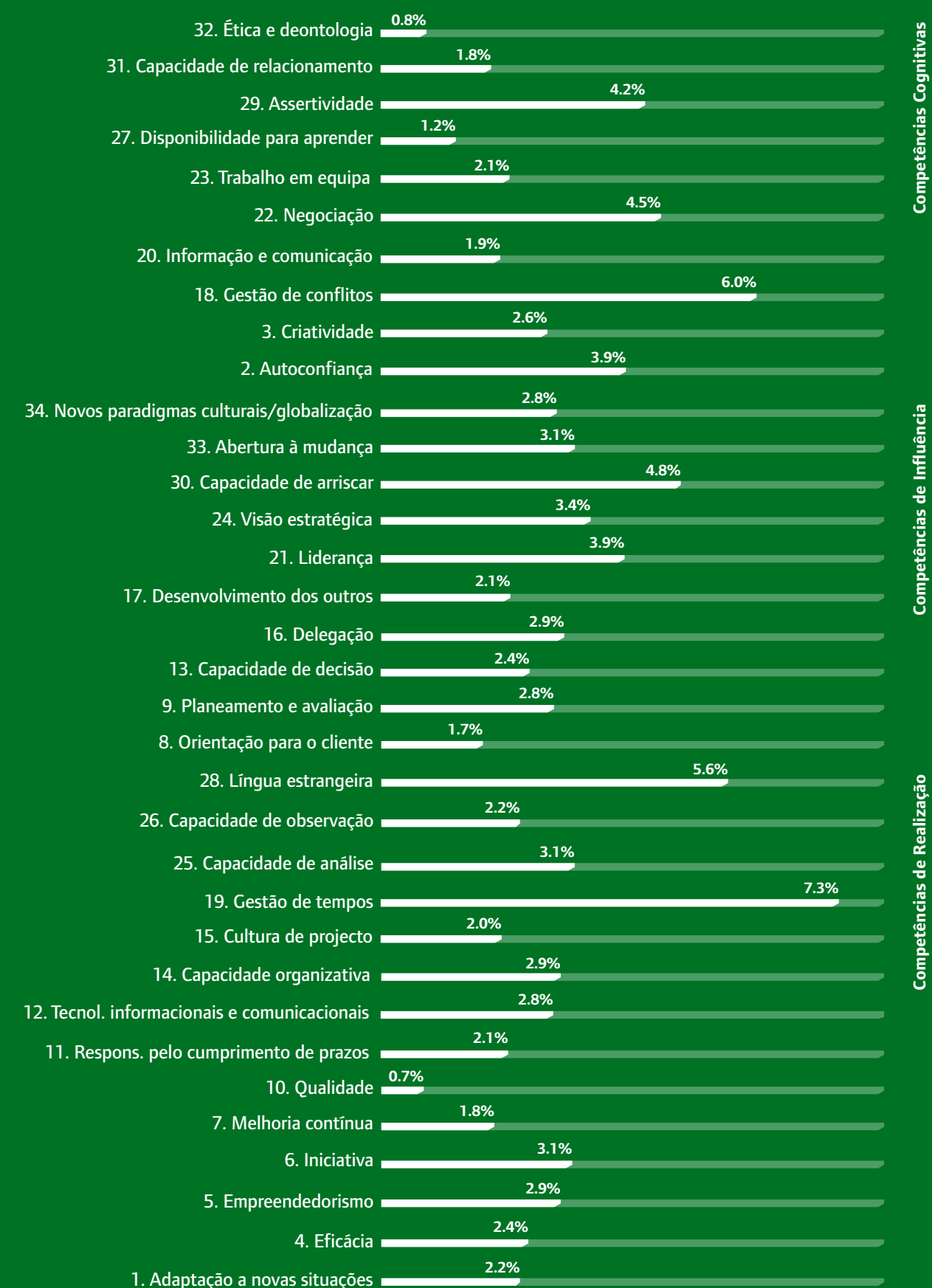
## GRÁFICO 6 Competências exigidas pelo posto de trabalho e que os residentes necessitam desenvolver por agrupamentos de competências (%)



Nas competências exigidas pelo posto de trabalho e que os residentes necessitam desenvolver salienta-se, mais uma vez, a relevância dada às competências de realização, sendo a diferença entre as competências cognitivas e de influência pouco significativa (gráfico 6).

Ao contrário do observado no nível de análise anterior, as **competências referenciadas pelos residentes como necessárias de desenvolvimento** mostram alguma dispersão, permitindo destacar do grupo a *Gestão de tempos*, a *Gestão de conflitos* e a *Língua estrangeira* (gráfico 7).

## GRÁFICO 7 Competências exigidas pelo posto de trabalho e que os residentes necessitam desenvolver (%)







Observando apenas as competências de realização necessárias de desenvolver pelos residentes do Concelho surgem destacadas a *Gestão de tempos* (17,9%) e a *Língua estrangeira* (13,6%) com valores claramente mais elevados.

A *Capacidade de arriscar* é a competência de influência considerada como sendo a mais necessária de desenvolver (16%), surgindo também com algum peso a *Liderança* (13,2%), a *Visão estratégica* (12,2%) e a *Abertura à mudança* (10,4%).

A *Gestão de conflitos* é a competência cognitiva que apresenta o maior distanciamento em relação às restantes, com um valor na casa dos 20%. Consideradas igualmente importantes de desenvolver são as competências *Negociação* (15,5%), a *Assertividade* (14,6%) e a *Autoconfiança* (13,5%).

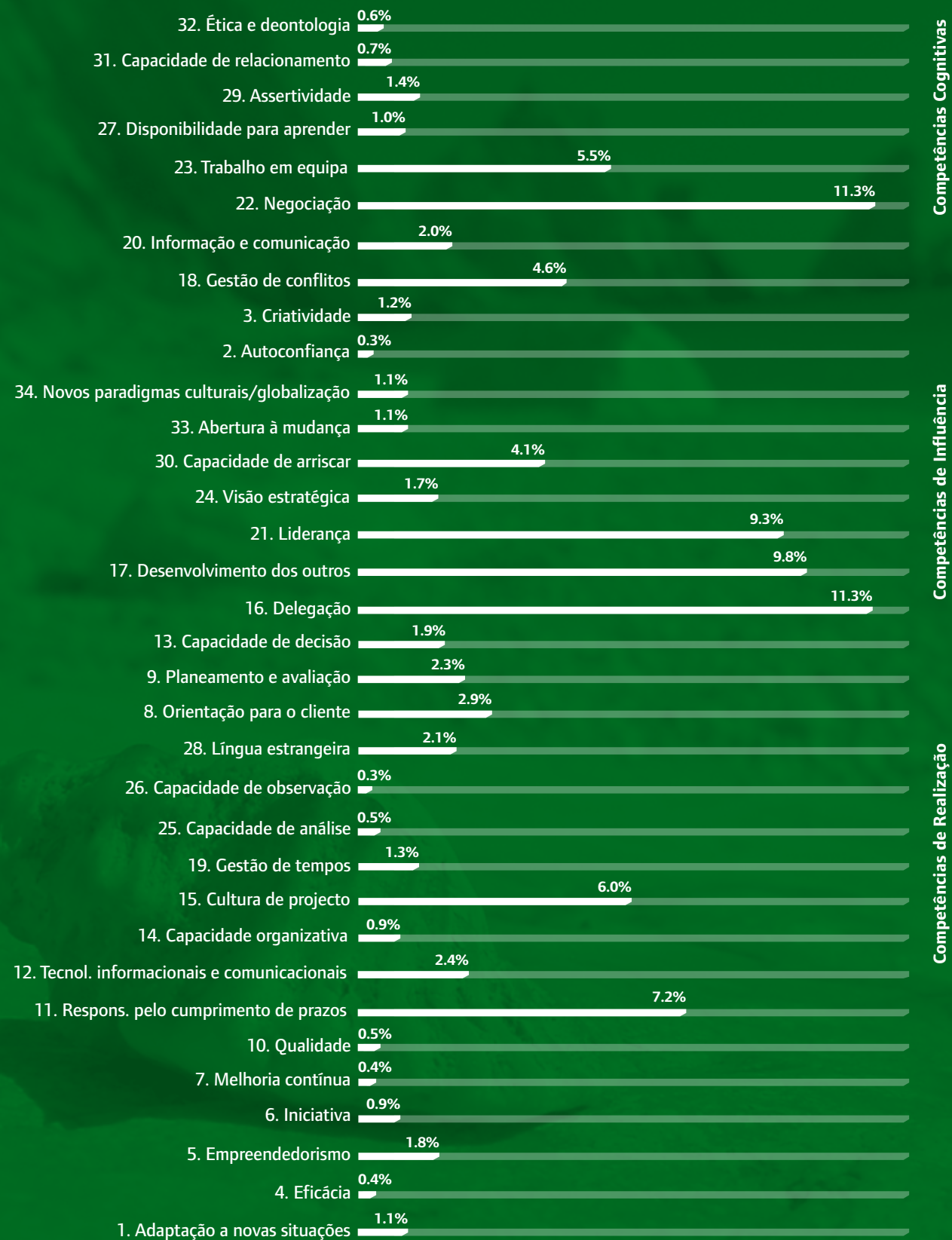
Relativamente às **competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos residentes** de Oeiras salienta-se a relevância dada às competências de influência, sendo a diferença entre as competências cognitivas e de influência pouco significativa (gráfico 8), demonstrando uma maior preocupação dos residentes no aprofundamento dos seus conhecimentos e no desenvolvimento das competências que lhes possibilitem a aquisição de mais responsabilidades e maior envolvimento com as suas tarefas.

## GRÁFICO 8 Competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos residentes, por agrupamentos de competências (%)





## GRÁFICO 9 Competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos residentes (%)



Relativamente às competências mais referenciadas pelos residentes como não detidas são apontadas a *Negociação* (competência de influência) e a *Delegação* (competência cognitiva) (gráfico 9), competências intimamente ligadas ao relacionamento interpessoal.

A apreciação de cada um dos níveis considerados permite afirmar que em cada grupo algumas competências se destacam grandemente.

Assim, relativamente às competências de realização a *Responsabilidade pelo cumprimento de prazos* e a *Cultura de projecto* apresentam um grande distanciamento em relação às restantes competências, com valores de 27,8% e 32,1%, respectivamente.

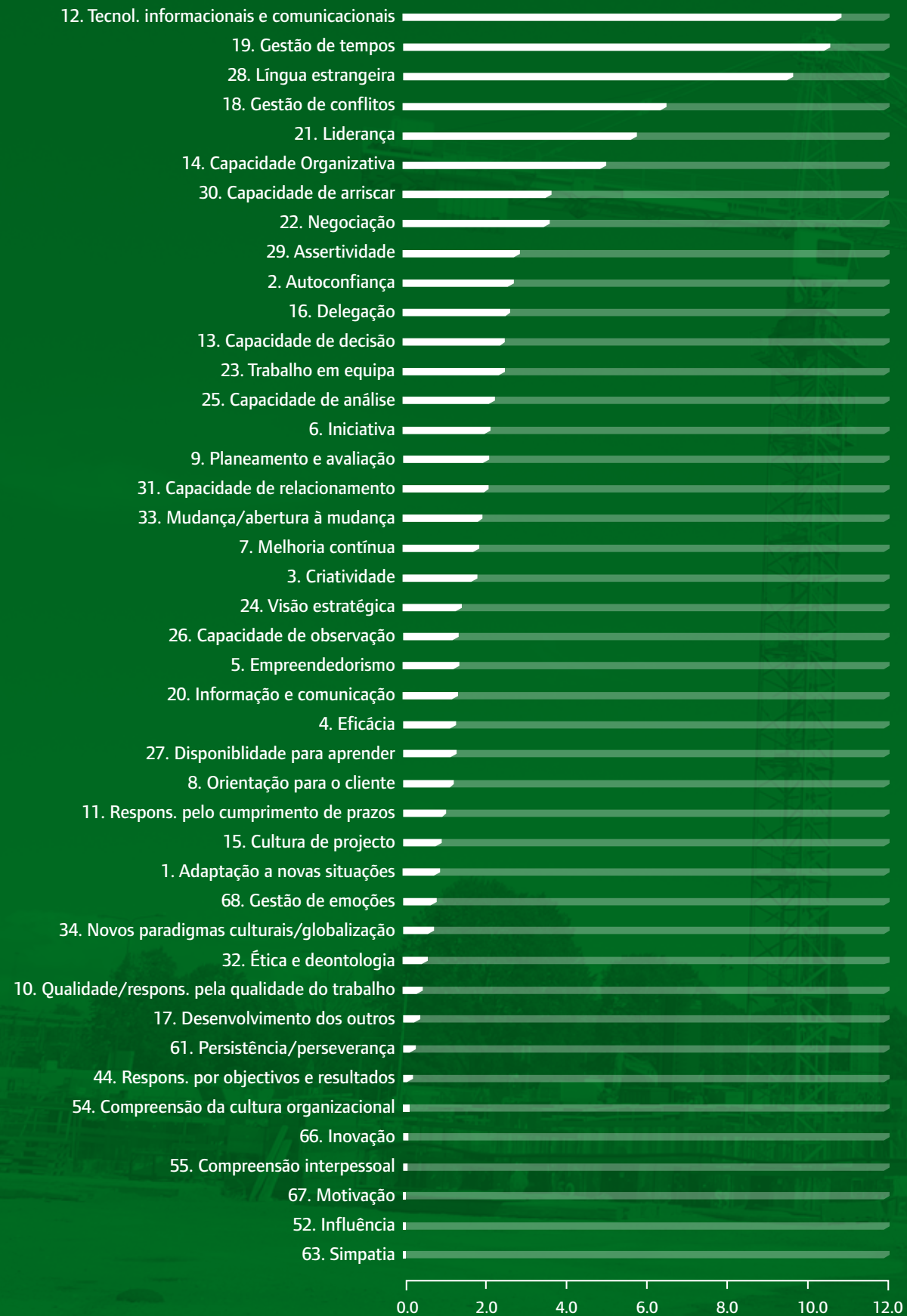
Quando se fala de competências de influência não detidas pelos residentes, evidenciam-se as competências *Delegação* (24,7%) o *Desenvolvimento dos outros* (21,5%), e a *Liderança* (20,4%), com percentagens bastante mais elevadas que as restantes, competências que podem estar associadas à gestão de recursos humanos.

O mesmo se pode afirmar relativamente às competências cognitivas, nas quais é dado um grande destaque à competência *Negociação* (39,4%).

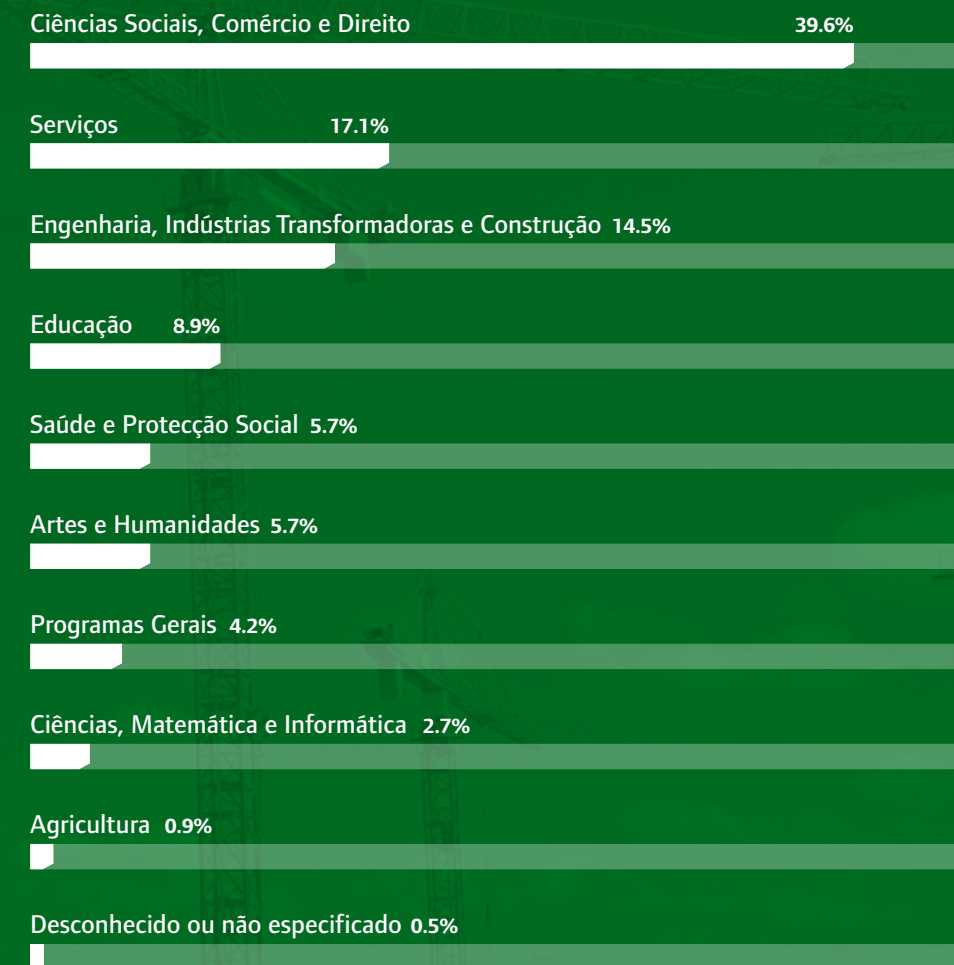
.....  
.....

.....

## GRÁFICO 10 Competências que os residentes gostariam de desenvolver (%)



## GRÁFICO 11 Áreas de formação em que os residentes gostariam de investir (%)

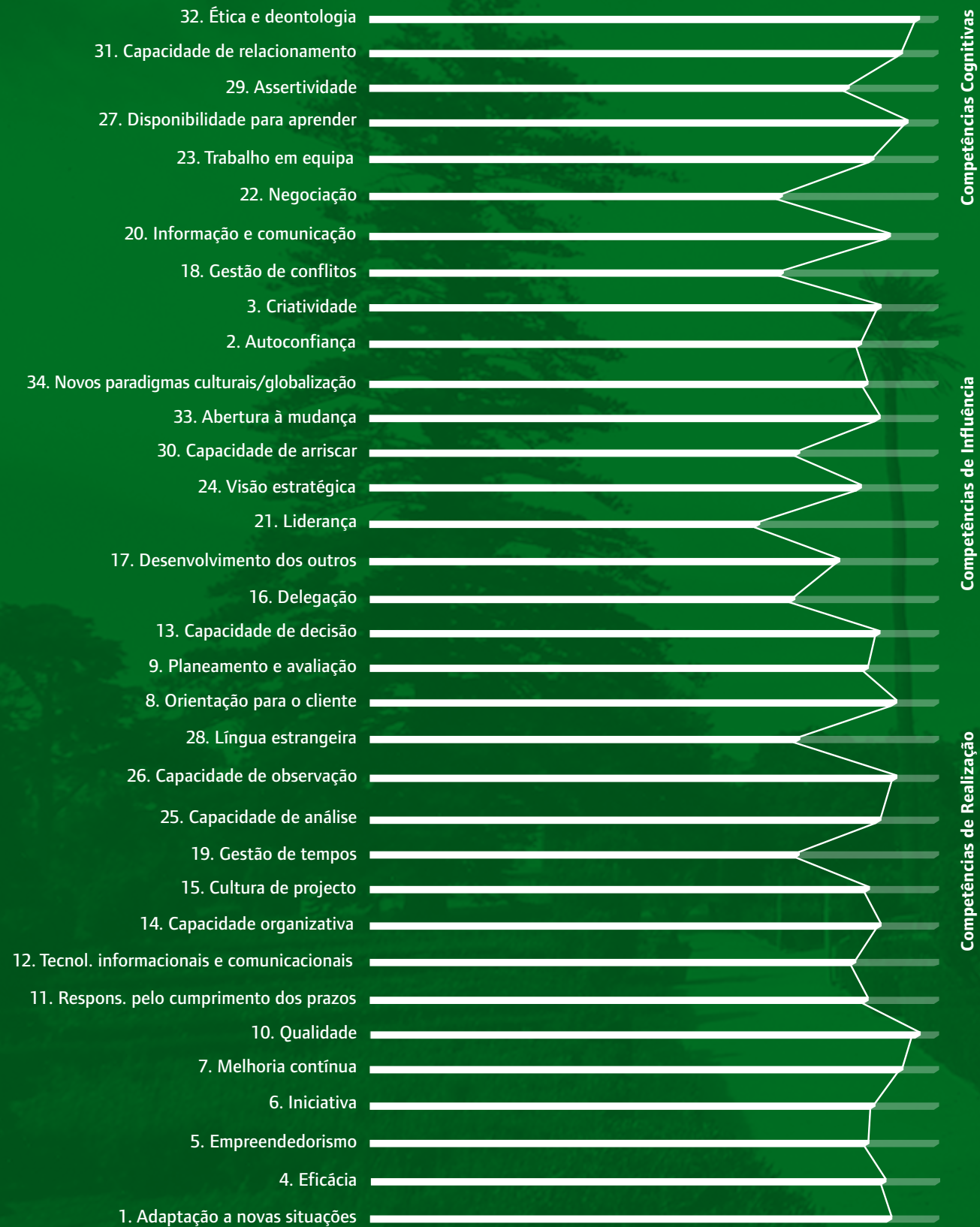


Quando inquiridos sobre as **competências que mais gostariam de desenvolver** (gráfico 10) os residentes do concelho de Oeiras destacaram as *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (10,8%), a *Gestão de tempos* (10,5%), as *Línguas estrangeiras* (9,8%) e a *Gestão de conflitos* (6,5%), salientando mais o agrupamento das competências de realização.

Relativamente às **áreas de formação** nas quais os residentes de Oeiras gostariam de investir destaca-se claramente a área das *Ciências Sociais, Comércio e Direito* (gráfico 11).



## GRÁFICO 12 Gap de Competências dos Residentes do concelho de Oeiras



Pela análise do gráfico 12 ressalta que as competências onde o **gap**<sup>7</sup> dos residentes do concelho de Oeiras é mais reduzido são nas competências cognitivas *Ética e deontologia*, *Capacidade de relacionamento* e *Disponibilidade para aprender* e nas competências de realização *Qualidade* e *Melhoria contínua* que por serem representadas por um gap menos significativo, reflectem o desnecessário investimento estratégico nestes domínios.

As competências onde o gap é identificado de forma mais representativa são as de *Negociação*, *Gestão de conflitos* (competências cognitivas), *Capacidade de arriscar*, *Liderança*, *Delegação* (competências de influência), *Língua estrangeira* e *Gestão de tempos* (competências de realização), que revelam elevada preocupação e necessidade de desenvolvimento.

<sup>7</sup> No caso dos residentes o gap foi calculado a partir do quociente entre as competências detidas pelo indivíduo (S) e as competências exigidas pela função/posto de trabalho (ND e NP). A interpretação do gap é feita numa lógica numérica de zero a um, em que os valores mais próximos de zero evidenciam que determinada competência exige maior gap, havendo por isso maior necessidade de ser desenvolvida. Por outras palavras, quanto mais próximo de 1 forem os valores obtidos, menor é o gap dessa competência e menor a necessidade de desenvolvimento, por outro lado, quanto mais próximo de 0 (zero) forem os valores identificados, maior é o gap da competência em estudo.



Verifica-se que os residentes sentem falta de competências de influência para consolidar o conjunto de capacidades que mobilizam ao serviço das organizações onde trabalham. A salientar a competência *Capacidade de arriscar*, pela importância apresentada enquanto factor impulsionador de novas dinâmicas, planos e estratégias de reorganização para atingir novas metas, em contextos contingenciais com alterações permanentes dos cenários de competição e de inovação.

Comparando o comportamento dos três agrupamentos de competências no concelho de Oeiras, compreende-se que o agrupamento que apresenta maior necessidade de desenvolvimento é o de influência, já que apresenta o gap mais elevado.

As competências de realização que maior gap evidenciam são a *Gestão de tempos* e *Língua estrangeira*, já que exibem o valor mais elevado entre as demais (0,76), revelando maior necessidade de aperfeiçoamento. As que apresentam menores necessidades de desenvolvimento são as competências *Qualidade* e *Melhoria contínua*, que exibem os gaps, 0,97 e 0,94, respectivamente.

As competências de influência que maior necessidade têm de ser adquiridas e desenvolvidas são a *Liderança*, *Delegação* e *Capacidade de arriscar*,

que apresentam os gaps de 0,69, 0,75 e 0,76, respectivamente. A que menor gap evidencia é a competência *Orientação para o cliente* (0,93) seguida pelas competências *Capacidade de decisão* e *Abertura à mudança*, ambas com um valor de 0,90.

Verifica-se que as competências cognitivas com maiores necessidades de investimento são a *Gestão de conflitos* e a *Negociação*, apresentando ambas o mesmo gap (0,73). Das competências cognitivas que denotam menores gaps, salientam-se a *Ética e deontologia* e *Disponibilidade para aprender*, com 0,97 e 0,95, respectivamente.

Em sùmula, pode dizer-se que, de facto, as competências de influência não são facilmente adquiridas, nem por formação profissional, nem por experiência profissional. Muitas vezes, o seu deficitário desenvolvimento ou a falta de oportunidades para tal, está ligada à própria condição no trabalho e formas de encarar a função a desempenhar.

O quadro seguinte (Quadro II) ilustra as competências que demonstraram necessidades de desenvolvimento (ND) e as principais competências não possuídas (NP) pelos residentes do concelho de Oeiras, permitindo a aferição das que são transversais, dentro de cada variável apresentada, à maioria dos níveis que a constituem.

Comparando o comportamento dos três agrupamentos de competências no concelho de Oeiras, compreende-se que o agrupamento que apresenta maior necessidade de desenvolvimento é o de influência, já que apresenta o gap mais elevado.





## QUADRO II Competências ND e NP mais relevantes dos Residentes

Agrupamentos de competências	Competências ND	Sector de Actividade	Competências NP	Sector de Actividade
Competências de Realização	Gestão de tempos	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino, Agricultura	Responsabilidade pelo cumprimento de prazos	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino
	Tecnologias informacionais e comunicacionais	Saúde, Ensino, Agricultura	Cultura de projecto	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino
	Capacidade de análise	Comércio, Saúde, Ensino, Agricultura		
Competências de Influência	Liderança	Comércio, Indústria, Serviços, Ensino, Agricultura	Liderança	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino
	Visão estratégica	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino, Agricultura	Desenvolvimento dos outros	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino
	Capacidade de arriscar	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino, Agricultura	Delegação	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino
Competências Cognitivas	Gestão de conflitos	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino, Agricultura	Negociação	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino, Agricultura
	Negociação	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino	Gestão de conflitos	Comércio, Indústria, Serviços, Ensino
	Assertividade	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino, Agricultura	Trabalho em equipa	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino, Agricultura
	Auto-confiança	Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino, Agricultura		
Agrupamentos de competências	Competências ND	Função <sup>8</sup>	Competências NP	Função
Competências de Realização	Gestão de tempos	0; 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7 e 8	Cultura de projecto	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8 e 9
			Responsabilidade pelo cumprimento de prazos	1; 2; 3; 4; 5; 7; 8 e 9
Competências de Influência	Liderança	0; 1; 2; 3; 4; 5; 6 e 7	Liderança	0; 1; 2; 3; 4; 5; 7; 8 e 9
	Capacidade de arriscar	0; 1; 2; 3; 4; 7 e 9	Delegação	1; 2; 3; 4; 4; 7; 8 e 9
	Visão estratégica	1; 2; 3; 5 e 6	Desenvolvimento dos outros	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8 e 9
	Abertura à mudança	0; 5; 7; 8 e 9		
Competências Cognitivas	Gestão de conflitos	0; 1; 2; 3; 4; 5; 7; 8 e 9	Negociação	0; 1; 2; 3; 4; 5; 7; 8 e 9
	Assertividade	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8 e 9	Trabalho em equipa	1; 2; 3; 5; 6; 7; 8 e 9
	Auto-confiança	1; 2; 3; 4 e 5	Gestão de conflitos	1; 3; 4; 5; 6; 7 e 9

Agrupamentos de competências	Competências ND	Educação Base <sup>9</sup>	Competências NP	Educação Base
Competências de Realização	Gestão de tempos	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 9 e 10	Cultura de projecto	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9 e 10
			Responsabilidade pelo cumprimento de prazos	2; 3; 4; 5; 6; 9 e 10
Competências de Influência	Liderança	1; 4; 6; 7; 8; 9 e 10	Delegação	2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9 e 10
	Visão estratégica	5; 6; 8 e 10	Desenvolvimento dos outros	2; 3; 4; 5; 6; 8 e 10
Competências Cognitivas			Liderança	1; 3; 4; 5; 6; 7; 9 e 10
	Negociação	1; 2; 4; 5; 6; 7; 8; 9 e 10	Gestão de conflitos	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 9 e 10
	Gestão de conflitos	2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9 e 10	Trabalho em equipa	1; 2; 3; 4; 5; 6; 8; 9 e 10
	Assertividade	2; 3; 4; 6; 9 e 10	Negociação	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 9 e 10
Agrupamentos de competências	Competências ND	Nível Hierárquico <sup>10</sup>	Competências NP	Nível Hierárquico
Competências de Realização	Gestão de tempos	1; 2; 3	Cultura de projecto	1; 2; 3
			Responsabilidade pelo cumprimento de prazos	1; 2; 3
Competências de influência	Capacidade de arriscar	1; 2; 3	Delegação	1; 2; 3
	Visão estratégica	1; 3	Liderança	1; 2; 3
	Liderança	2; 3	Desenvolvimento dos outros	1; 2
Competências Cognitivas	Gestão de conflitos	1; 2; 3	Trabalho em equipa	1; 2; 3
	Auto-confiança	1; 3	Gestão de conflitos	1; 2; 3
	Negociação	1; 2; 3	Negociação	1; 2; 3

NOTA: ND – Competências exigidas pelo posto de trabalho e que o indivíduo precisa desenvolver;  
NP – Competências exigidas pelo posto de trabalho e que o indivíduo não possui.

<sup>8</sup> **Função:** 0. Membros das Forças Armadas; 1. Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores das empresas; 2. Especialistas das profissões intelectuais e científicas; 3. Técnicos profissionais de nível intermédio; 4. Pessoal administrativo e similares; 5. Pessoal dos serviços e vendedores; 6. Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas; 7. Operários, artífices e trabalhadores similares; 8. Operadores de instalações de máquinas e trabalhadores da montagem; 9. Trabalhadores não qualificados.

<sup>9</sup> **Educação base:** 1. Sem habilitações; 2. Ensino Primário; 3. Ciclo Preparatório; 4. Nono Ano; 5. Curso Geral do Comércio; 6. Ensino Secundário; 7. Ensino Secundário Tecnológico; 8. Ensino Secundário Profissional; 9. Bacharelato; 10. Licenciatura.

<sup>10</sup> **Nível hierárquico:** 1. Não reporta a ninguém; 2. Reporta a um nível hierárquico igual ao seu; 3. Reporta a um nível hierárquico superior ao seu.



Esta análise permite compreender que cada agrupamento realça algumas competências que se revelaram essenciais para o desenvolvimento profissional dos residentes de Oeiras, tendo sido destacadas entre as **competências exigidas pelo posto de trabalho e que os indivíduos precisam desenvolver (ND)** e as **competências exigidas pelo posto de trabalho e que os indivíduos não possuem (NP)**:

No agrupamento das **competências de realização**: *Gestão de tempos, Responsabilidade pelo cumprimento de prazos e Cultura de projecto*. Estas competências traduzem uma preocupação implícita pela eficácia e eficiência no processo de realização e desenvolvimento da actividade profissional.

A **Liderança**, posicionada em todos os níveis de análise, traduz a importância da capacidade de **influência** na gestão de pessoas, grupos e organizações (a nível micro e/ou macro) e na prossecução da missão e objectivos da actividade profissional.

Considerando as competências de carácter **cognitivo** a necessidade de desenvolver ou adquirir as competências de **Negociação** e de **Gestão de conflitos** constituem o substrato essencial à obtenção de resultados com recurso a processos de desenvolvimento dos outros ao serviço de objectivos e finalidades comuns.

01

02

03

Em termos do comportamento do conjunto das competências de realização, ambos destacam a **Qualidade** como a competência mais detida e a **Capacidade de observação** entre as três mais possuídas.

Uma análise comparativa do comportamento das competências dos trabalhadores e residentes do concelho de Oeiras revela a existência de muitas similitudes interessantes. Em ambos os casos observa-se a pouca dispersão das **competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos indivíduos**, sendo a **Liderança** a que apresenta valores mais reduzidos com 1,6% para ambos e a **Qualidade** a valores mais elevados com 3,8% para os residentes e 3,9% para os trabalhadores.

Em termos do comportamento do conjunto das competências de realização, ambos destacam a **Qualidade** como a competência mais detida e a **Capacidade de observação** entre as três mais possuídas. Relativamente às competências de influência, tanto os trabalhadores como os residentes referem deter principalmente as competências **Melhoria contínua** e a **Abertura à mudança**. Nas competências cognitivas encontramos algumas diferenças no grau de importância das competências mencionadas como mais detidas. Assim, enquanto os trabalhadores referem deter principalmente a competência **Ética e deontologia**, esta surge para os residentes, a par da **Capacidade de relacionamento**, após a **Disponibilidade para aprender**.

Relativamente às **competências exigidas pelo posto de trabalho e que os indivíduos necessitam desenvolver**, tanto os residentes como os trabalhadores, referenciam em maior escala a **Gestão de conflitos**, a **Gestão de tempos** e a **Língua estrangeira**, com percentagens sensivelmente próximas, salientando assim a necessidade de desenvolver principalmente competências de realização e cognitivas.

No agrupamento das competências de realização, tanto dos trabalhadores como os residentes referiram necessitar de desenvolver sobretudo as competências **Gestão de tempos** e a **Língua estrangeira**. Para ambos os grupos a **Liderança** surge, entre as competências de influência, que mais necessita de aperfeiçoamento, no entanto para os trabalhadores a **Visão estratégica** assume o papel mais significativo. No caso das competências cognitivas e para os dois grupos, a **Gestão de conflitos** é a competência mais necessária, aparecendo também para ambos, entre as mais relevantes a **Assertividade**, **Autoconfiança** e **Negociação**.

Quando se analisa as **competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos indivíduos** verifica-se que existem algumas divergências entre os trabalhadores e os residentes. Enquanto os trabalhadores referem principalmente competências de influência (**Liderança, Delegação e Capacidade de arriscar**), os residentes dividem-se essencialmente entre a **Delegação** (competência de influência) e a **Negociação** (competência cognitiva).

Relativamente às competências de realização embora a **Cultura de projecto** apareça referenciada entre as principais competências não possuídas, os trabalhadores dão maior destaque ao **Empreendedorismo** e os residentes à **Responsabilidade pelo cumprimento de prazos**. Embora a **Liderança** e a **Delegação** adquiram alguma relevância entre as competências de influência não possuídas por ambos os grupos, os residentes referem ainda não deter a competência **Desenvolvimento dos outros** e os trabalhadores a **Capacidade de arriscar**. Nas competências cognitivas a **Negociação** aparece representada como não possuída em ambos os grupos. Contudo, os trabalhadores destacam a **Gestão de conflitos** como a principal competência em falta no seu portfólio.



---



# CONCLUSÕES

04





Esta análise mais aprofundada da realidade do Capital Humano do Concelho permite gerar novas acções dirigidas a um melhor aproveitamento e desenvolvimento da principal riqueza do país, as pessoas e as suas competências, criando espaço para o redesenho de novos horizontes.

Os resultados apresentados constituem uma base de referência que permite às entidades produtivas e residentes do concelho de Oeiras fazer uma reflexão introspectiva e objectiva sobre a sua própria realidade em matéria de competências. Esta análise mais aprofundada da realidade do Capital Humano do Concelho permite gerar novas acções dirigidas a um melhor aproveitamento e desenvolvimento da principal riqueza do país, as pessoas e as suas competências, criando espaço para o redesenho de novos horizontes.

O mérito do presente estudo foi "obrigar" os actores envolvidos a seleccionar e desenhar cenários desejáveis de desenvolvimento de competências que os ajudarão a responder aos objectivos e metas que eles próprios definiram.

A análise das competências permite não só identificar aquelas que ajudam a "dar forma" a um futuro desejado pelas organizações, mas também outras que deverão ser criadas para fazer acontecer esse futuro.

Assim, enquanto as organizações sentem a necessidade de verem desenvolvidas sobretudo competências mais relaciona-

das com a operacionalização das tarefas/ funções que lhes possibilitem alcançar elevados desempenhos e performances de excelência, os seus trabalhadores revelam sentir maiores lacunas no desenvolvimento de competências associadas à sua responsabilização e envolvimento na prossecução das suas actividades e dos objectivos globais das suas organizações. Por sua vez, os residentes, além de demonstrem lacunas semelhantes às dos trabalhadores, sentem necessidade de aperfeiçoarem as competências mais interpessoais que lhes permitem ultrapassar obstáculos e se adaptarem a novas contextos profissionais.

Criar as sinergias necessárias, as parcerias indispensáveis, com capacidade para fazer evoluir uma cultura criativa e avaliativa, no âmbito da gestão do capital humano das organizações, capaz de desencadear um novo perfil de empreendedorismo privado, público e social que imprima a diferença no universo institucional do Concelho, afigura-se como uma questão estratégica para este território. Trata-se de estimular a criação de mecanismos de suporte, a dois níveis:

## 01

Por um lado, para ajudar as pessoas a conhecer as exigências da função que desempenham, ponderando as potencialidades que possuem e identificando as carências que sentem.

## 02

Por outro lado, estimulando as organizações, de modo a que planificando metas e objectivos, encontrem os meios necessários para prevenir e resolver problemas, capitalizando os seus pontos fortes e definindo percursos para preparar ou fazer evoluir o capital intangível que detêm.



Reportando concretamente ao conceito de competência adoptado neste projecto<sup>11</sup>, ressaltam algumas questões fulcrais, que constituem pilares de suporte no delineamento de cenários prospectivos de implementação de estratégias em matéria de consolidação e/ou desenvolvimento de competências:

- Uma questão prende-se com a necessidade de construir e monitorar uma sociedade de conhecimento, alicerçado, sobre a formação e a aprendizagem ao longo da vida, tornando transparente para as organizações e trabalhadores as vantagens deste investimento.

- Outra vertente está relacionada com o comprometimento em diversificar, através da oferta de formação e aprendizagem, novas metodologias pedagógicas, novas abordagens formativas e novas tecnologias ao serviço do conhecimento.

- Uma outra área de incidência, apoiar-se-á na aposta em criar novas oportunidades indispensáveis à aquisição de novas competências transversais e específicas das diferentes funções e tarefas, respondendo às necessidades do tecido empresarial instalado no Concelho.



<sup>11</sup> "Conjunto dos conhecimentos, atitudes adquiridos e desenvolvidos por experiência profissional, motivação para aprender, formação profissional e formação escolar, que se reúnem no exercício de uma função e/ou profissão".



Estimular a partilha e a difusão do conhecimento, constitui um dos outputs do presente estudo, visando criar oportunidades para conhecer os domínios de competência que se encontram enraizados ou se sente ser necessário consolidar ou fazer evoluir.

Pretende-se, de uma forma mais organizada e operacional, apontar alguns pilares essenciais de referência e de apoio à definição de estratégias e procedimentos que ajudem a dar corpo, por um lado, a uma acção estruturada da CMO e, por outro, à dinamização de redes colaborativas e de investigação necessárias à consolidação de novas linhas de rumo.

O sucesso de uma estratégia assenta numa gestão criteriosa dos recursos disponíveis (ou a criar) de modo a que, por um lado, se sintam úteis e produtivos e, por outro, se marquem e sejam aceites cada vez mais e melhor no mercado de elevada concorrência que é apanágio dos nossos dias. Isto também, porque se vem tomando consciência de que todo o capital humano não está ainda suficientemente aproveitado, constituindo um grave desperdício na sociedade do conhecimento que se quer construir.

A obtenção de níveis de sucesso pressupõem a existência de um plano que conjugue, de forma integrada, objectivos, políticas e acções sustentáveis e flexíveis, sempre adaptadas às exigências de evolução.

Estimular a partilha e a difusão do conhecimento, constitui um dos outputs do presente estudo, visando criar oportunidades para conhecer os domínios de competência que se encontram enraizados ou se sente ser necessário consolidar ou fazer evoluir.

Adquirir e desenvolver competências pressupõe naturalmente a chegada a metas previamente definidas, mas não inclui o risco de "degradação" decorrente da também natural evolução dos contornos e requisitos de cada competência, no contexto de mudança que caracteriza o mundo e especialmente o mundo do trabalho.

Evitar essa degradação significa dar corpo a uma política de actuação centrada nos conceitos de "mercado social" e de "emprego social", o que passa pela identificação de competências que estão desajustadas às necessidades das empresas e o investimento noutras, aproveitando o que existe, mas actualizando e reconvertendo com carácter permanente.

A nível concelhio, qualquer estratégia a ser implementada, tem necessariamente que satisfazer alguns requisitos essenciais:

- O envolvimento/responsabilização dos actores – residentes e potenciais – do Concelho.
- Uma necessidade de permanente contacto com o "terreno", como factor de alerta às flutuações e mudanças.
- A importância de ajudar a valorizar as pessoas nas vertentes laborais, cognitivas e afectivas.
- Centralização de algumas actividades de carácter essencial e descentralização e autonomia operacional de outras.
- O contributo para a criação de um sistema de valores que norteie as empresas do Concelho e, através delas, o capital humano que integram.

A CMO poderá proceder como um agente capaz de desenvolver a vertente transaccional com a envolvente da sua jurisdição: tipificar problemas e proceder ao estudo sistemático com as diferentes organizações em matéria de capital humano, o que permite-lhe consolidar o seu papel de agente autónomo sempre à procura da eficácia destas, ainda que envolvidas num cenário conjuntural de incerteza e volatilidade de mercado. Criar mecanismos de protecção para esta realidade e ser capaz de ajudar as instituições a transformar as "ameaças" em "oportunidades" constitui um processo interactivo de partilha de responsabilidades com o tecido organizacional concelhio, em moldes que consigam ser os elos de conciliação da interacção entre os objectivos globais e institucionais do capital humano, este como a maior riqueza a desenvolver.

A consciência do valor da intervenção das instituições de ensino e formação na sociedade civil e na sociedade produtiva tem vindo a multiplicar a criação de cursos de educação de base e complementar, aos diferentes níveis, com essencial prevalência na

## QUADRO III Âmbito de acção a desenvolver pela Câmara Municipal de Oeiras

Linhas Estratégicas	Procedimentos e táticas a utilizar
1. Aproximação da Gestão Autárquica com o mundo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um observatório de necessidades de competências empresariais.</li> <li>- Dinamização de um centro de estudos empresariais (prospectiva de evolução do negócio).</li> </ul>
2. Privilegiar o desenvolvimento do capital intangível das organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de acções formativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>. Empregados</li> <li>. Desempregados</li> </ul> </li> <li>- Envolvimento do sistema de actores concelhios (organizações, empregados, desempregados, instituições de educação e formação).</li> <li>- Criar mecanismos de emprego para activos residentes, por parte das empresas existentes ou recém-chegadas.</li> </ul>
3. Atrair/Fidelizar investimentos empresariais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar a existência de consultores de excelência que sejam agentes "auto-reguladores" do processo.</li> <li>- Aglutinar os esforços dispersos e liderar um processo de afirmação do território que não seja "município-cêntrico", mas um "clube de actores" a pensar sobre si próprio.</li> <li>- Agir sobre procedimentos burocráticos, rede de transportes e preço dos terrenos.</li> </ul>
4. Gerir a imagem de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar a existência de requisitos essenciais (estruturais, técnicos e tecnológicos).</li> </ul>
5. Investir em capital humano, numa lógica de estratégia municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o desenvolvimento sustentável, para o município, apostando na formação de competências.</li> </ul>
6. Envolver os principais actores do concelho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catalizando o fornecimento de informação e análise sobre questões estratégicas.</li> <li>- Alertar para desvios identificados e necessidades formativas.</li> <li>- Manter informados sobre planos, programas e acções concretas.</li> <li>- Construir quadros de indicadores de análise.</li> <li>- Percepcionar perspectivas de evolução.</li> </ul>
7. Criação do Centro de Investigação no âmbito das competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar a organização de formação e debates, publicações.</li> <li>- Definir linhas de investigação a desenvolver em cooperação ou parcerias com as empresas (nacionais ou internacionais).</li> <li>- Estimular e apoiar a realização de teses de mestrado/doutoramento a apresentar em Universidades nacionais ou estrangeiras.</li> </ul>
8. Criação de uma Universidade Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento dos diferentes actores nos programas de formação.</li> <li>- Estruturar mecanismos de charneira para uma gestão realizada e avaliação integradas.</li> <li>- Constitui um modelo de metavaliação, aferidor dos processos de avaliação implantados pelas organizações (níveis micro e macro).</li> <li>- Articular com o Centro de Investigação de modo a qualificar pessoal no domínio da inovação e em áreas específicas, consideradas essenciais.</li> </ul>

formação de "banda estreita" que, na maioria das vezes as distancia das realidades do mercado e da sociedade em geral.

Algumas vezes a formação e o ensino não só são obstáculos à construção de competências, como são geradores de insatisfação por parte de quem participa, por não responder aos seus anseios e necessidades. A necessidade de criação de subsistemas profissionalizantes, capazes de responder satisfatoriamente ao perfil das necessidades de uma dado contexto profissional, deverá constituir (e para isso apontamos já) um grande objectivo da CMO a quem cabe estruturar e manter actualizadas as bases de dados – em matéria de competências (criação de um Centro de Investigação de Competências). A par disto, há que proporcionar às organizações os meios para procederem ao auto-diagnóstico das necessidades de formação, disponibilizando uma rede de parcerias colaborativas, empenhadas na formação das competências desejavelmente com recurso à Universidade Corporativa a quem ficará atribuído um papel de charneira neste processo.

A problemática das competências não diz apenas respeito aos que trabalham, mas também aos que estão desempregados e àqueles que geralmente se denominam excluídos sociais. É aqui que se encontra a justificação para a intensificação de um diálogo da instituição de charneira (CMO) com instituições de economia social (associações, ONG, mutualidades, serviços de voluntariado). Assim, a *formação ao longo da vida* constitui uma aposta indispensável para esse desenvolvimento, exigindo-se que seja fruto da constituição de parcerias sólidas, envolvendo os vários actores do território, a autarquia, as organizações ligadas à produção e as instituições de ensino e formação, instaladas no Concelho. É nesta aposta que se fundamenta e se justifica, na opinião dos autores do presente estudo, a criação de uma Universidade Corporativa como instrumento e estímulo a uma formação integrada e concertada, capaz de responder às necessidades de todos, como aposta numa imagem de marca cada vez mais inovadora e consolidada do Município de Oeiras.

A CMO, na prossecução dos seus objectivos, socorrer-se-ia de algumas iniciativas concretas, cometidas a serviços (com natureza, objectivos e organização próprios), das quais sobressaem as seguintes:

São as pessoas que identificam necessidades, que criam oportunidades, que definem estratégias e procuram recursos e meios para satisfazer os seus fins. São as pessoas que detêm potencialmente a capacidade para avaliar o que precisam e querem, e avaliar o que obtém, no presente e no futuro.

Esta nova abordagem do Concelho, privilegiando estratégias de desenvolvimento do capital humano, é geradora de uma imagem inovadora de marca, porque acrescenta ao modelo tradicional de gestão, a aposta numa vertente sólida, que não é costume ver-se apoiada em sistemas de gestão habitual das autarquias.

As organizações inserem-se no meio sócio-económico – de que também fazem parte e com ele existem em permanente interacção – o que constitui o fundamento da sua existência como resposta a uma necessidade concreta, através da produção de bens e serviços. A estas organizações compete conhecer as necessidades para, de forma dinâmica, procurar respostas para elas, sempre constantes e actualizadas, acompanhando a evolução do contexto onde se inserem.

São as pessoas que identificam necessidades, que criam oportunidades, que definem estratégias e procuram recursos e meios para satisfazer os seus fins. São as pessoas que detêm potencialmente a capacidade para avaliar o que precisam e querem, e avaliar o que obtém, no presente e no futuro. É nas pessoas que é importante investir, ajudando-as desenvolver o seu potencial de competências, socorrendo-se de meios próprios, de parcerias ou de redes que ajudem a formar os perfis profissionais necessários e desejáveis.

Por isso, será com e nas pessoas que integram as organizações que é possível construir ou redefinir novas estratégias formativas que permitam dar o máximo desenvolvimento ao potencial detido pelo capital humano, privilegiando:

## QUADRO IV Âmbito de acção das organizações concelhias

Linhas Estratégicas	Procedimentos e táticas a utilizar
1. Criar valor investindo no capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer disfunções na organização.</li> <li>- Percepcionar as lacunas de saber e saber fazer.</li> <li>- Investir em formação, na pessoa certa e no momento certo.</li> <li>- Formar no presente, perspectivando o futuro.</li> <li>- Com a autarquia aproveitando o que existe e propondo novas acções.</li> <li>- Com outras empresas do sector, numa óptica de <i>benchmarking</i> formativo.</li> </ul>
2. Desenvolver redes de cooperação em matéria de Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar acções formativas dirigidas a perfis concretos para realidades concretas.</li> </ul>
3. Avaliação da Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontrar processos colaborativos de identificação de dimensões e indicadores de carácter transversal a utilizar na avaliação.</li> </ul>
4. Rede de parcerias regionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede de parcerias em aspectos como os da logística, das actividades sociais, culturais e desportivas, da realização de seminários, conferências e encontros.</li> <li>- Aproveitamento do espaço cultural e de formação existentes no concelho (ex.: INA, IST, Universidade Atlântica e outros).</li> </ul>

Quando as organizações são colocadas perante a necessidade, não só de prever o futuro mas sobretudo de se preparar para ele, subentende-se que antevejam cenários prospectivos em vários domínios e que atribuam especial relevância à matéria das competências, para fazer face à concorrência, investindo em dinâmicas de inovação, que são no fundo o foco principal do nosso desenvolvimento como país.



## NOTAS CURRICULARES DOS MEMBROS DA EQUIPA

### NOTAS CURRICULARES DOS MEMBROS DA EQUIPA

#### Jorge Marques

- . Licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho no ISLA
- . Pós-graduação em Gestão
- . Coordenador pedagógico e Docente em cursos de Pós-graduação em Recursos Humanos na Universidade Católica
- . Docente convidado na Universidade Lusófona e Lusíada
- . Docente no INA para os cursos de Alta Direcção na Administração Pública
- . Director de Recursos Humanos no Pão de Açúcar, EDP e SIC
- . Administrador de PME's
- . Formador e consultor de empresas
- . Colaborador da Imprensa económica e conferencista em vários países
- . Presidente da APG – Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

#### Luís Bento

- . Consultor de Gestão especializado em Recursos Humanos
- . Partner da SERH – Sistemas e Estratégia de Recursos Humanos (www.serh.pt)
- . Vice-presidente da APG – Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (www.apg.pt)
- . Membro do Board da IFTDO – Federação Mundial de Recursos Humanos e Formação (www.iftdo.org)
- . Docente universitário na Univ. Católica de Lisboa, Univ. Autónoma e ISPA, nos programas de Pós-Graduação e Mestrados
- . Docente no INA- Instituto Nacional de Administração
- . Professor Convidado e Associate Researcher da BEM – Bordeaux École de Management, Departamento de Management Social
- . Membro do IIAS – Instituto Internacional de Auditoria Social
- . Colaborador de jornais (JN, Jornal de Negócios) e revistas ("Pessoal")
- . Co-Autor do livro "A Formação Pragmática, um novo olhar" (Pergaminho)
- . Co-Autor do livro "CSR Across Europe", Springer, 2004
- . Autor de Manuais de RH e Formação

#### Cristina Margarida B. Godinho Tavares Salgado

- . Ex-Investigadora Principal, no Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial
- . Licenciatura em Ciências Sociais - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- . Doutoramento em Ciências da Comunicação pela Universidade Complutense de Madrid
- . Coordenação de projectos de investigação (nacionais e comunitários no âmbito da avaliação do impacte da formação e diagnóstico de necessidades)
- . Coordenação Técnica e Científica do Projecto Carta de Competências do concelho de Oeiras
- . Coordenação do Gabinete de Avaliação da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa
- . Representante da Universidade Católica portuguesa no Conselho Nacional de Avaliação
- . Professora na Universidade Católica: Regente da Disciplina de Comunicação Interpessoal
- . Formadora nas áreas de: Formação de Formadores, Psicossociologia das Organizações e Relações interpessoais
- . Autora de vários trabalhos de investigação, enquanto investigadora no INETI
- . Autora dos livros: Avaliação da Formação, publicado pela Texto Editora, 1997. A Formação Pragmática - um novo olhar (co-autoria de Luis Bento), Editora Pergaminho, 2001
- . Co-autora de um livro, resultante de um Projecto Comunitário, sob o título Flexibilité - Le nouveau paradigme de la production et les réponses flexibles de la formation dans une organisation qualifiante(*DG XXII - Education Formation Jeunesse*)

#### Maria Teresa Branco da Fonseca

- . Licenciatura em Matemática Aplicada (FCUL)
- . Frequência do Mestrado de Sistemas de Informação Geográfica (IST/UL)
- . Início de actividade profissional na Divisão de Estatística do FDMO como técnica auxiliar de 3ª
- . Ingresso no Instituto Nacional de Estatística na Divisão de Metodologia Estatística como técnica superior de
- . Reingresso ao Departamento de Estatística do Ministério do Emprego e Segurança Social
- . Chefe de Divisão de Metodologias Directora de Serviços do Gabinete de Metodologias
- . Chefe de Divisão de Métodos e Qualidade da Direcção Geral de Estudos, Estatística e Planeamento do MTSS (actualmente)
- . Foi consultora das Nações Unidas para a elaboração de programas de estatística para quadros médios nos PALOP's, e selecção de amostras para vários inquéritos
- . Publicação de trabalhos sobre amostragem

### José Fialho Feliciano

- . Licenciatura e Mestrado em Sociologia, Antropologia e Sociologia Social pela Universidade de Paris
- . Doutoramento em Antropologia Económica pela Universidade Técnica de Lisboa.
- . Professor no ISCTE – lecciona as cadeiras: Política e Família, Cultura e Simbólico, Trabalho, Organizações e Empresas, Mudança e Desenvolvimento, em licenciaturas e Mestrados de Sociologia, Antropologia, Psicologia Social e Estudos Africanos
- . Orientação de Teses de Doutoramento e de Mestrado no ISCTE
- . Colaboração na área das Ciências Sociais da Universidade Lusófona
- . Foi Presidente do Conselho Pedagógico do ISCTE e Presidente da área departamental de Estudos Africanos e Desenvolvimento
- . Presidente do Centro de Estudos Africanos do ISCTE (actualmente)
- . Coordenação de Projectos de Investigação:  
**Portugal** - Risco e Poder na Refinaria de Sines; Dinâmicas Sindicais de trabalhadores associados à CGTP; **Moçambique** - Economias rurais; Sistemas de Saúde tradicionais e convencionais; Emergência de empresários em espaços formais e informais; **Angola e Moçambique** - Empreendedorismo e Empresariado (actualmente); **Países da CPLP** - Economia Informal, Pobreza e Protecção social (OIT)

### Patricia da Costa Neves de Oliveira

- . Licenciatura em Gestão e Administração Pública no ISCSP
- . Formação complementar em Planeamento e Controlo de Gestão
- . Estágio curricular na Secretaria-Geral do (ex) Ministério do Equipamento Social
- . Frequência da Especialização em Gestão de Recursos Humanos
- . Formação em "Motivação e Liderança" - AEDES no ISCSP
- . Curso de Formação em "Gestão de Recursos Humanos" - AEDES no ISCSP
- . Curso de Formação em "Gestão de Equipas" - AEDES no ISCSP
- . Curso de "Formação Pedagógica de Formadores Inicial" – IIEFP
- . Técnica de Investigação: "Carta de Competências Profissionais para o Concelho de Oeiras) – APG
- . Membro da Direcção Nacional da APG
- . Membro Fundador da Direcção do Núcleo de Jovens Gestores de Recursos Humanos da APG
- . Membro da Comissão Organizadora do III Encontro Nacional de Futuros Gestores de Recursos Humanos

### Marta Ribeiro de Lemos Máximo

- . Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações - ISPA
- . Estágio Curricular na área dos Estudos de Mercado na Multivária
- . Pós-graduação em Psicologia e Educação Ambientais - ISPA
- . Elaboração de estudos de mercado qualitativos
- . Técnica do projecto "Boas Práticas – da identificação à disseminação" – Programa ADAPT – INOFOR
- . Elaboração do estudo de diagnóstico de necessidades no âmbito do projecto "Desenvolvimento, Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências dos Actores Intervenientes do Processo de RVCC" – PRODERCOM/EQUAL
- . Elaboração do projecto "Satisfação Municipal" para a Câmara Municipal de Torres Vedras – SERH
- . Elaboração do projecto "Clima Interno e Grau de Mobilização dos Funcionários para a Modernização Administrativa da Câmara Municipal de Torres Vedras" – CMTV
- . Co-autoria do relatório "Validação das aprendizagens não formais dos formadores" - CEDEFOP
- . Técnica de Investigação: "Carta de Competências Profissionais para o Concelho de Oeiras) - APG

### Carla Ribeiro

- . Licenciatura em Sociologia do Trabalho com a secção especializada em Planeamento de Pessoal no ISCTE
- . Estágio Curricular na SERH: Projecto "Gestão pelas Competências" na ANACOM
- . Técnica de Investigação: "Carta de Competências Profissionais para o Concelho de Oeiras" - APG
- . Técnica de Recursos Humanos e Técnica Comercial na TWA – Technical Work Advisors (actualmente)

### Maria Helena Cunha

- . Licenciada em Economia pela Universidade Lusíada
- . Frequência da Pós-Graduação de Mercados e Activos Financeiros – CEMAF/ISCTE
- . Integra o departamento de Private Banking no Banco Privado Português
- . Estágio na área de Marketing – Direcção de Emissão do Cartão de Crédito Unibanco da Unicre (Cartão de Crédito Internacional, SA)
- . Participação no projecto "Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras" – APG  
- Responsável pela área de Marketing e Comunicação

### Ana Rita Oliveira

- . Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações no ISPA
- . Programa Erasmus – Faculdade de Psicologia da Universidade de Salamanca
- . Estágio Curricular na Unidade de Recursos Humanos e Valorização Profissional da APS - Administração do Porto de Sines
- . Membro da organização da *Management Conference: Managing People and Managing* R&D 2004 – ISPA
- . Frequência da Pós-graduação em Direito do Trabalho na FDUC - Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra
- . Técnica de Investigação: "Carta de Competências Profissionais para o Concelho de Oeiras) - APG

## CARACTERIZAÇÃO DA APG

- . A **Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG)** foi fundada em 1964, então com o nome de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal
- . É uma associação profissional com fins culturais e científicos, não lucrativos, reconhecida pelo governo português como Pessoa Colectiva de Utilidade Pública
- . Tem por objecto estudar, aperfeiçoar e divulgar os princípios, métodos e técnicas de planeamento, formação e gestão dos recursos humanos, com vista à valorização dos seus sócios, ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da **FUNÇÃO PESSOAL** nas organizações e ao estudo e análise das políticas sociais, nomeadamente em matérias de emprego e formação profissional
- . Edita e/ou patrocina livros e outras edições relacionadas com a Gestão dos Recursos Humanos e Formação
- . Desde 1966 que assegura e divulga a revista especializada PESSOAL dirigida a todos os sócios e ao público em geral com interesse na área dos Recursos Humanos. Tem uma periodicidade mensal.
- . Edita ainda a sua "*newsletter*" PESSOALMENTE, de periodicidade bimestral
- . Integra uma Rede Nacional de **Centros de Recursos em Conhecimento**, a qual possui 65 CRC's, espaços de partilha de conhecimento e de disseminação de saberes inovadores na área da formação, disponibilizando informação científica e técnica
- . A APG fomentou a EAPM – European Association for Personnel Management, uma organização que reúne 27 associações de RH representantes de igual número de países europeus
- . Foi fundadora da WFPMA – *World Federation of Personnel Management Associations*, que integra as associações de RH de todo o mundo.
- . Filiada na FIACYD – *Federación Iberoamericana de Capacitación y Desarrollo*, constituída pelas associações de formação de RH da América Latina, Portugal e Espanha
- . Filiada na IFTDO – International Federation of Training and Development Organisations, organização constituída por associações, empresas e outras instituições de formação de todo o mundo
- . Fundadora e membro efectivo da ETDF – *European Training and Development Federation*, organização europeia não lucrativa que visa o desenvolvimento contínuo da formação nas organizações e cujos principais objectivos são a criação de redes internacionais para a troca de experiências e informação
- . Integra a UALP-RH – União das Associações de Recursos Humanos de Língua Portuguesa
- . Membro da FHRM – Federação Mediterrânica de Recursos Humanos, fundada em 2000, constituída por Associações de RH de Portugal, Espanha, França, Itália, Marrocos, Tunísia e Argélia.

## CARACTERIZAÇÃO DO GDM, GABINETE DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL

Estrutura de apoio nos domínios da gestão e aproveitamento dos recursos do município, de concepção dos instrumentos directores das deliberações camarárias em matéria de ordenamento do território e de estratégia de desenvolvimento do concelho.

Compete-lhe coordenar os trabalhos que visem a monitorização do plano director municipal e a instrução das propostas destinadas à sua alteração ou revisão, bem como conceber e executar programas especiais de desenvolvimento.

Compete-lhe coordenar os modos de relacionamento da Câmara com os órgãos de autarquias de grau de superior ou do poder central em matéria de ordenamento do território, bem como os processos de actuação coordenada com outros municípios ou associações de municípios neste domínio.

Compete-lhe assegurar o apoio no relacionamento de órgãos do município com as actividades económicas exercidas no território do concelho.





Câmara Municipal  
de Oeiras