



CARTA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO CONCELHO DE OEIRAS

AS EMPRESAS E AS INSTITUIÇÕES



.....

.....

.....

CARTA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO CONCELHO DE OEIRAS

.....

.....

.....

AS EMPRESAS
E AS INSTITUIÇÕES

.....

.....

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

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

INTRODUÇÃO APG 6

01 AS ORGANIZAÇÕES 10

| | | |
|----|------------|---|
| 12 | GRÁFICO 1 | Factores de atractividade |
| 14 | GRÁFICO 2 | Dificuldades de implantação no Concelho |
| 18 | GRÁFICO 3 | Perspectivas de evolução do negócio no Concelho |
| 19 | GRÁFICO 4 | Distribuição dos sectores de actividade das organizações do Concelho |
| 23 | GRÁFICO 5 | Principais Competências actuais estratégicas, de gestão e operacionais |
| 26 | GRÁFICO 6 | Competências prospectivas estratégicas, de gestão e operacionais |
| 31 | GRÁFICO 7 | Áreas de Conhecimento necessárias a curto prazo |
| 33 | GRÁFICO 8 | Áreas de conhecimento necessárias a médio prazo |
| 35 | GRÁFICO 9 | Áreas de conhecimento emergentes |
| 38 | GRÁFICO 10 | Gap de Competências na óptica das organizações do concelho de Oeiras |
| 39 | QUADRO I | Competências actuais, prospectivas, curto e médio prazo e emergentes das organizações por dimensão |
| 40 | QUADRO II | Competências actuais, prospectivas, curto e médio prazo e emergentes das organizações por sector de actividade |
| 42 | QUADRO III | Competências actuais, prospectivas, curto e médio prazo e emergentes das organizações segundo o modelo organizacional |

02 OS TRABALHADORES 44

| | | |
|----|------------|---|
| 48 | | As suas competências |
| 49 | GRÁFICO 11 | Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos trabalhadores por grupos de competências |
| 50 | GRÁFICO 12 | Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos trabalhadores |
| 52 | GRÁFICO 13 | Competências exigidas pelo posto de trabalho e que os trabalhadores necessitam desenvolver por grupos de competências |
| 54 | GRÁFICO 14 | Competências exigidas pelo posto de trabalho e que os indivíduos necessitam desenvolver |
| 55 | GRÁFICO 15 | Competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos trabalhadores por grupos de competências |
| 56 | GRÁFICO 16 | Competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos trabalhadores |
| 58 | GRÁFICO 17 | Competências que os trabalhadores gostariam de desenvolver (%) |
| 60 | GRÁFICO 18 | Áreas de formação em que os trabalhadores gostariam de investir |
| 61 | GRÁFICO 19 | Gap de Competências dos Trabalhadores do concelho de Oeiras |
| 64 | QUADRO IV | Competências ND e NP mais relevantes dos Trabalhadores |

03 CONCLUSÕES 68

| | | |
|----|--|--|
| 76 | | Notas Curriculares dos Membros da Equipa |
| 80 | | Caracterização da APG Caracterização do GDM - Gabinete de Desenvolvimento Municipal |

INTRODUÇÃO APG



Nesta brochura encontra-se a informação mais relevante, recolhida durante a elaboração da *Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras* (CCPCO), sobre as empresas e instituições do concelho, constituindo um contributo decisivo, segundo cremos, para uma melhor gestão dos recursos humanos nas empresas e instituições deste concelho.

É, por assim dizer, uma fotografia instantânea da situação relativa ao capital humano empregue pelas empresas e pelas instituições do concelho. As suas competências, como é que as mesmas se manifestam, quais os "gap" existentes e as necessidades futuras.

Assim, é, verdadeiramente, o fundamento de uma gestão previsional do capital humano e das competências empregues no concelho de Oeiras que os leitores podem encontrar nas páginas seguintes.

Será útil aos decisores das empresas e das instituições, aos responsáveis pelo planeamento em gestão de recursos humanos, aos responsáveis pelos sistemas e sub-sistemas de formação profissional, aos responsáveis por modelos educativos.

Em conjunto com as outras brochuras emergentes da realização da CCPCO, este trabalho agora dado à estampa constitui um marco decisivo no planeamento de competências dos territórios urbanos em Portugal. É um instrumento pioneiro que surgiu de uma visão de futuro assente no definitivo desabrochar do potencial humano colocado ao serviço das empresas e das instituições.

Quando se fala em gestão de recursos humanos, não se diz que as pessoas devem ser consideradas como outro recurso qualquer, diz-se sim que as pessoas têm recursos que colocam ao serviço das empresas e das instituições e são esses recursos pessoais, colocados à disposição da comunidade, que devem ser geridos de forma adequada. 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.

O Plano Director Municipal, de 1994, teve como principal 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 embelezamento paisagístico que imprimem uma certa identidade às novas zonas, tornando-as cada vez mais atractivas. São pois as empresas multinacionais e qualificadas aquelas que optam pelo concelho de Oeiras, com base na existência multifacetada dos factores acima mencionados.

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

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

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

As *zonas industriais e empresariais* do concelho, sobretudo as de Queluz de Baixo e Carnaxide-Portela, esta um retail park de formação espontânea.

01

Relativamente ao *tipo de organizações/instituições* presente no concelho verifica-se que, as empresas sedeadas no concelho de Oeiras constituem mais de metade do universo empresarial (72,3%), seguidas das sociedades, também sedeadas (24,8%) e das sociedades constituídas (2,9%)¹.

02

Uma análise sobre os principais sectores de actividade predominantes no concelho permite observar que, tanto nas *sociedades com sede no concelho de Oeiras* como nas empresas com sede no concelho de Oeiras a actividade que aparece com uma percentagem mais elevada é a da sector G - Comércio por Grosso e a Retalho; Reparação de Veículos Automóveis, Motociclos e de Bens de Uso Pessoal e Doméstico). No que se refere à distribuição das *sociedades constituídas no concelho de Oeiras*, as sociedades do sector K - Actividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas - são as que têm maior representatividade, o que pode ser explicado pelo facto de neste concelho se concentrarem várias empresas e sociedades da área da informática, comunicações e tecnologias de informação, incluídas neste sector.

03

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

¹ Fonte: Censos 2001

No concelho de Oeiras as instituições ditribuem-se da seguinte forma, considerando as diferentes tipologias em presença:

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 três quartos do total (77,6%);

.....

Relativamente aos *equipamentos de saúde* constata-se que 25,7% são *Clínicas Dentárias* e 25,0% são *Clínicas Médicas*; 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*, a maior percentagem cabe às *Escolas do Ensino Pré-Escolar* (36,6%); as *Escolas Secundárias do Concelho* representam 4,7% dos estabelecimentos de ensino de Oeiras (detêm computadores para uso dos alunos e 90,9% têm acesso à Internet; existem 4 equipamentos de *Ensino Profissional* e 4 de *Ensino Superior*, que cobrem os níveis desde o Bacharelato ao Doutoramento.

.....

O modelo de análise da Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras seleccionado, alicerçou-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 complementar 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 *residentes* e os *trabalhadores* do Concelho - foram inquiridos, por amostragem.

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 do novo saber em matéria

O modelo de análise da Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras seleccionado, alicerçou-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.

de *competências profissionais, detidas, necessárias e a desenvolver* no concelho de Oeiras.

Este volume está centrado e dirigido para as *organizações concelhias*, pelo que incide apenas nos dados relativos às *empresas e respectivos trabalhadores*.

A amostra das organizações era constituída por *834 unidades*, tendo sido obtidas *406 respostas*. Relativamente à amostra dos trabalhadores o total era de *2.764*, tendo sido obtidas *1.110 respostas*.



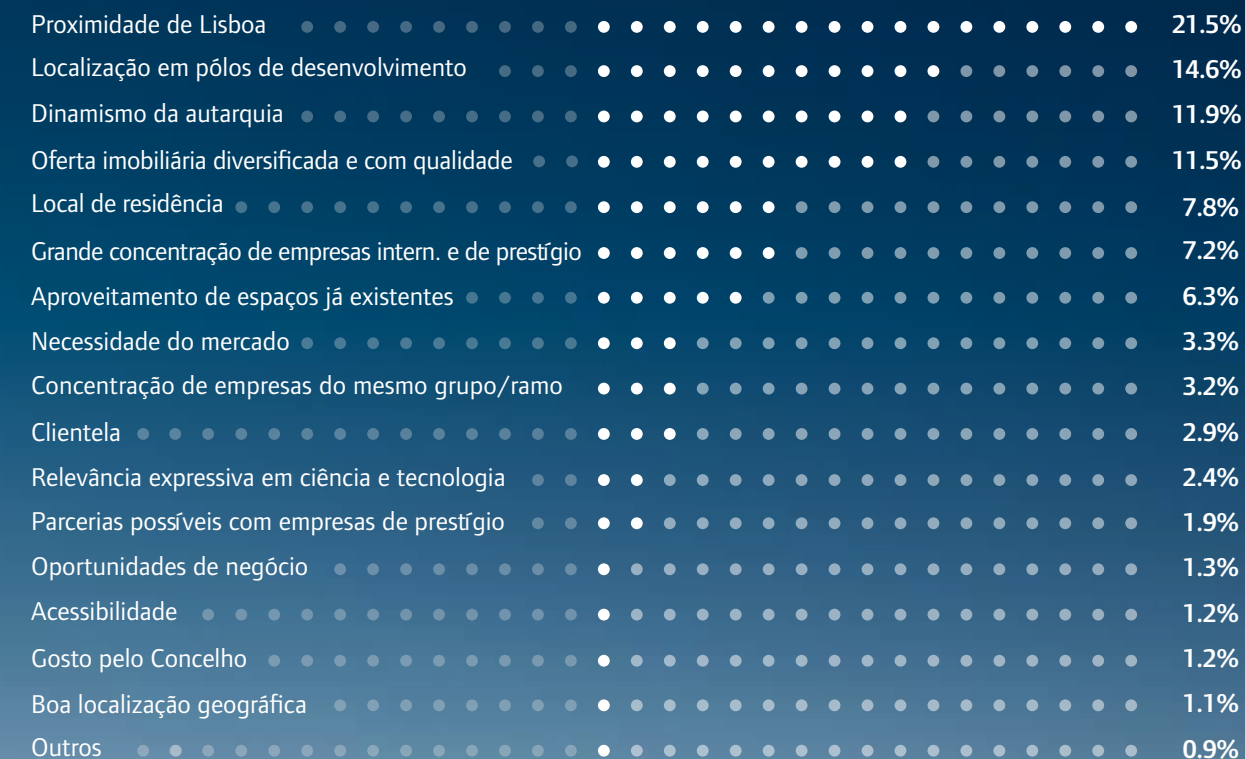
AS ORGANIZAÇÕES

01



GRÁFICO 1

Factores de atractividade (%)



Embora na década de 80 se tenha verificado um aumento significativo do número de organizações que se fixaram no Concelho (17,2%), foi na década de 90 que se constata a maior expansão (48,4%).

A partir do ano 2000 nota-se um decréscimo significativo, apesar de continuar a revelar uma percentagem expressiva (26,5%).

Foram analisados os factores que estiveram na génese dessa procura, identificando-se os que, com maior ou menor relevância, contribuíram para essa fixação. Assim, o factor que mais influência teve na preferência das organizações pelo concelho de Oeiras para a sua implantação prendeu-se, naturalmente, com a *proximidade geográfica* de Lisboa. Outros factores, também considerados apelativos, foram a possibilidade de *localização em pólos de desenvolvimento*, o *dinamismo por parte da Autarquia* e a *oferta imobiliária diversificada e com qualidade* (Gráfico 1).



Analisando os factores que atraíram as organizações para o Concelho nos diferentes períodos considerados, constata-se que:

Até 1970

os factores influentes foram a *concentração de empresas do mesmo grupo/ramo* (15,1%), o *dinamismo da autarquia* (12,5%), a *clientela* (11,7%) e a *localização em pólos de desenvolvimento* (10,6%).

.....

De 1970 a 1979

as organizações consideraram como mais apelativos a *localização em pólos de desenvolvimento* (19,1%), as *necessidades do mercado* (17,2%) e a *proximidade de Lisboa* (15,8%).

.....

De 1980 a 1989

os principais factores considerados foram a *proximidade de Lisboa* (15,6%), o *local de residência* (12,5%), o *dinamismo da autarquia* (12%), a *oferta imobiliária diversificada e com qualidade* (11,9%) e a *localização em pólos de desenvolvimento* (11,6%).

.....

De 1990 a 1999

valorizavam a *proximidade de Lisboa* (22,8%), a *localização em pólos de desenvolvimento* (14,8%), o *dinamismo da autarquia* (13,4%) e a *oferta imobiliária diversificada e com qualidade* (11,8%).

.....

A partir de 2000

os principais factores salientados foram a *proximidade de Lisboa* (24,3%), a *localização em pólos de desenvolvimento* (14,9%), a *oferta imobiliária diversificada e com qualidade* (12,2%) e o *dinamismo da autarquia* (10,8%).

Apesar das vantagens atractivas identificadas, as organizações revelaram terem enfrentado algumas dificuldades quando da sua implantação no concelho, tendo o *preço elevado dos terrenos*

tido apontado como a principal contrariedade. Salientaram ainda factores como a *insuficiente rede de transportes*, *condicionalismos burocráticos* e o *congestionamento de tráfego* (Gráfico 2).

.....

.....

GRÁFICO 2 Dificuldades de implantação no Concelho (%)



Analisando os factores que dificultaram a implantação das organizações no Concelho nos diferentes períodos, verifica-se que:

Até 1970

as principais dificuldades de implantação foram o *preço elevado dos terrenos* (26,2%), o *congestionamento do tráfego* (15,2%), a *falta de estacionamento* (14,6%) e os *condicionalismos burocráticos* (14,6%).

De 1970 a 1979

as dificuldades foram sobretudo os *condicionalismos burocráticos* (34,3%) e o *congestionamento do tráfego* (10,5%).

De 1980 a 1989

os principais obstáculos à implantação foram as *dificuldades financeiras* (19,8%), o *preço elevado dos terrenos* (17,1%), os *condicionalismos burocráticos* (16,5%), o *fornecimento/disponibilização de infra-estruturas* (15,2%) e a *insuficiente rede de transportes* (14,8%).

De 1990 a 1999

as organizações consideraram fundamentalmente dificuldades como o *preço elevado dos terrenos* (22,5%), o *congestionamento do tráfego* (21,5%), a *insuficiente rede de transportes* (21,5%) e os *condicionalismos burocráticos* (20,7%).

A partir de 2000

foram dificuldades, sobretudo, o *preço elevado dos terrenos* (26,6%), a *insuficiente rede de transportes* (22,6%), o *congestionamento do tráfego* (19,9%) e os *condicionalismos burocráticos* (18,2%).

De facto, estes factores críticos de implantação têm uma grande coerência: o primeiro decorre da resposta do mercado à atractividade; o segundo e o quarto explicitam a importância da mobilidade para as empresas; o terceiro, a premên-

cia de respostas administrativas eficazes, que preservem o capital de dinamismo da autarquia.

Os factores de atractividade versus dificuldades de implantação no Concelho são aspectos indissociáveis, uma vez que

uma boa atractividade resulta não só do reforço dos pontos fortes como do controlo e da capacidade de resposta em relação aos pontos menos positivos que se manifestam.

Quando se aborda a questão da evolução do negócio, estão associados factores diversos responsáveis pelo aumento de produtividade e da competitividade empresarial.

Os novos modelos de gestão e a nova dinâmica na forma de lidar com a conjuntura externa de clientes e de mercados, pressupõem opções e prioridades que a cada empresa compete definir e elencar, no sentido de imprimir ao negócio vertentes inovadoras de evolução e desenvolvimento.

Quanto às perspectivas de evolução do negócio das organizações do concelho de Oeiras, salienta-se o factor *rentabilidade*, como o prioritário na prossecução do desenvolvimento (**Gráfico 3**).

Cientes das dificuldades que encontraram no percurso de desenvolvimento e evolução do negócio, as organizações apontam como principais condicionalismos previsíveis os que se prendem com factores de carácter *financeiro* (28,3%), limitações do *mercado* (27,3%) e dependentes das *tecnologias* (8,8%).

O **Gráfico 4** ilustra a distribuição das organizações inquiridas no concelho de Oeiras, salientando a predominância dos sectores dos Serviços, do Comércio e da Indústria.

.....

.....

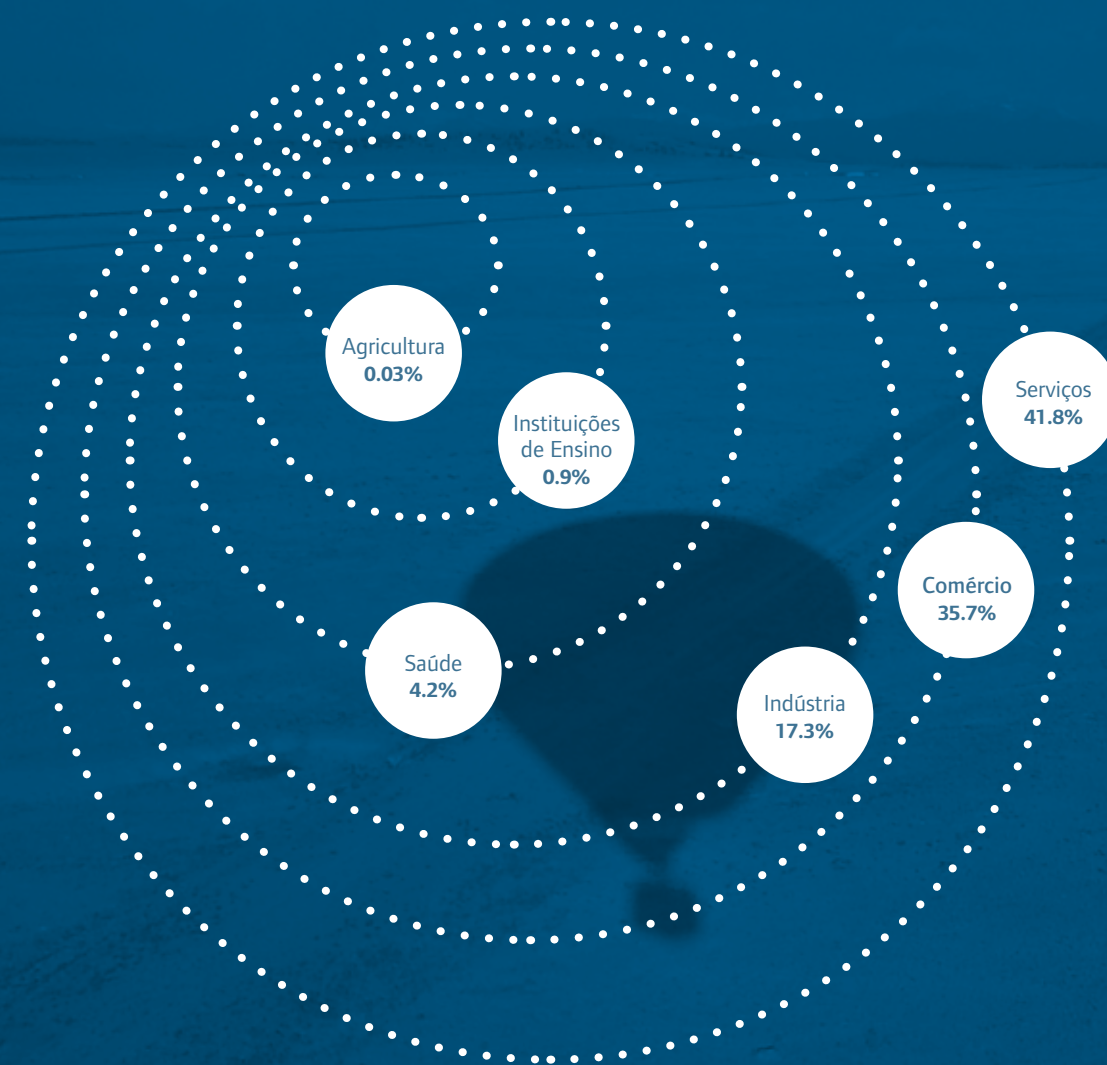
GRÁFICO 3

Perspectivas de evolução do negócio no Concelho (%)

| | |
|-------------------------------|-------|
| Rentabilidade | 27.5% |
| Evolução dos recursos humanos | 16.9% |
| Novos mercados | 16.1% |
| Novos produtos | 15.0% |
| Evolução tecnológica | 14.7% |
| Novas estratégias da empresa | 3.1% |
| Factores logísticos | 2.3% |
| Alteração das profissões | 1.6% |
| Clientes | 1.2% |
| Novos serviços | 1.2% |
| Depend. de factores externos | 0.2% |

GRÁFICO 4

Distribuição dos sectores de actividade das organizações do Concelho (%)



Relativamente à dimensão destas organizações, a representatividade aumenta à medida que diminui o número de pessoas ao serviço, verificando-se que prevalecem as *micro-empresas* (84%), seguidas das *pequenas* empresas (12%), das *médias* empresas (3%) e das *grandes* empresas (1%).



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%), parcerias de negócio (23,1%), parcerias técnicas (22,5%) e parcerias formativas (12,6%). Com menor representatividade surgem as parcerias I&D com 5,4%.

No que se refere à utilização da tecnologia, 31% das organizações referiam não utilizar nenhuma tecnologia; das que responderam positivamente quanto à sua utilização verifica-se que a maioria faz uso da tecnologia *laser* e *magnética*, apresentando a *nanotecnologia* pouca expressão. Relativamente aos materiais, os *compósitos* apresentam cerca do dobro da percentagem de *cerâmicos*. A *automação* revela ser o processo mais utilizado e a *miniaturização* o menos.

Para as organizações do Concelho que valorizam a idade dos seus colaboradores no acto do recrutamento (60,1%), o escalão etário preferencial é o que abrange as idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos (47%), seguido do grupo até aos 25 anos (22,8%) e, por último, o grupo dos 36 aos 45 anos (17,9%).

Os factores de selecção tidos em consideração incluíam as habilitações académicas, a experiência profissional, a formação profissional, a média final de curso e os traços de personalidade, para os grupos profissionais dos gestores, técnicos e operacionais.

Assim, a nível do concelho de Oeiras a experiência profissional e os traços de personalidade são os factores de recrutamento de eleição das organizações (20,3% e 20,0%, respectivamente). Outros aspectos também valorizados no recrutamento são os *factores de competência profissional* (13,8%), as *habilitações académicas* (12,2%), a *formação profissional* (11,6%), os *factores atitudinais* (9,5%) e os *factores específicos não técnicos* (7,4%).

Quanto aos factores de selecção privilegiados pelas organizações no recrutamento dos gestores, técnicos e operacionais, verifica-se a existência de algumas diferenças no grau de importância dado aos factores: enquanto para os *gestores* e *operacionais* são sobretudo valorizados os "*traços de personalidade*", para os *técnicos* é a "*experiência profissional*".



As profissões que as organizações do Concelho sentem mais dificuldade em recrutar são o *Pessoal dos Serviços e Vendedores* (32,1%), seguido dos *Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio* (19,3%), dos *Operários, Artífices e Trabalhadores Similares* (18,8%) e dos *Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas* (14,6%). Os *Trabalhadores não Qualificados* e os *Quadros Superiores, Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresas* são as profissões que apresentam menor dificuldade de recrutamento (1,8% e 1,9%, respectivamente).

Relativamente à formação profissional constatou-se que a maioria das organizações do Concelho promove acções de formação (54,8%), recorrendo tanto a recursos internos como a externos. O recurso a diferentes modalidades de formação é apanágio do Concelho, observando-se que no apelo a recursos internos evidencia-se especialmente a formação *On Job* e a formação *específica* para a função, tendo alguma relevância a *formação contínua* e a *tutoria* no posto de trabalho. Por outro lado, as organizações socorrem-se de recursos externos sobretudo para a *formação específica*, recorrendo, com menos frequência, para a *formação contínua* e para os *curso*s tradicionais.

As profissões-alvo dessa formação são preferencialmente os *Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio*, os *Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas*, o *Pessoal dos Serviços e Vendedores* e o *Pessoal Administrativo e similares*. Para todos estes grupos profissionais as organizações recorrem a recursos externos, excepto para o *Pessoal dos Serviços e Vendedores*, que são alvo de formação assente em recursos internos. Salienta-se que para os *Agricultores e Trabalhadores Qualificados da Agricultura e Pescas* não é criada nenhuma oportunidade de formação externa.

O recurso a diferentes modalidades de formação é apanágio do Concelho, observando-se que no apelo a recursos internos evidencia-se especialmente a formação *On Job* e a formação *específica* para a função, tendo alguma relevância a *formação contínua* e a *tutoria* no posto de trabalho.

AS SUAS COMPETÊNCIAS

"...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.

Considerou-se, então, pertinente operacionalizar as competências por agrupamentos, de modo a ajustá-las a cada factor crítico de negócio. Assim, a análise das competências das organizações parte de três grandes grupos: as competências ao nível estratégico, as competências ao nível da gestão e as competências ao nível operacional, tendo como principal preocupação definir os seus contornos em termos da sua existência (compe-

tências actuais), ausência (competências prospectiva) e necessidade de aquisição (competências a curto e médio prazo e emergentes). Situando-se a análise a um nível organizacional parece conveniente sublinhar um dos principais desafios com que os actuais gestores se deparam: capacidade de atrair, fidelizar e desenvolver pessoas e equipas de elevada competência, tendo em linha de conta que o sucesso das organizações passa, efectivamente, por uma boa gestão das pessoas que nelas trabalham.

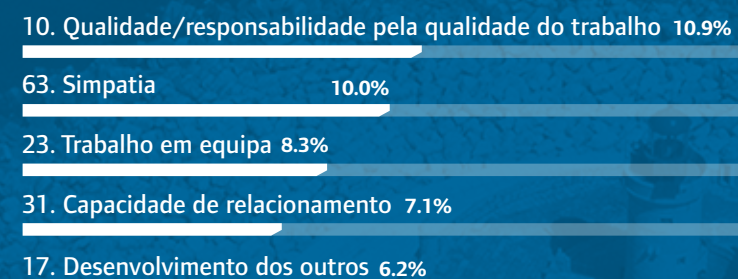
Assim, a análise do cenário actual das competências organizacionais revela que a nível estratégico a *Orientação para o Cliente e Qualidade/Responsabilidade pela Qualidade do Trabalho* são as competências que as organizações do Concelho elegem como amplamente adquiridas no âmbito do seu negócio. Ao nível 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* (Gráfico 5).

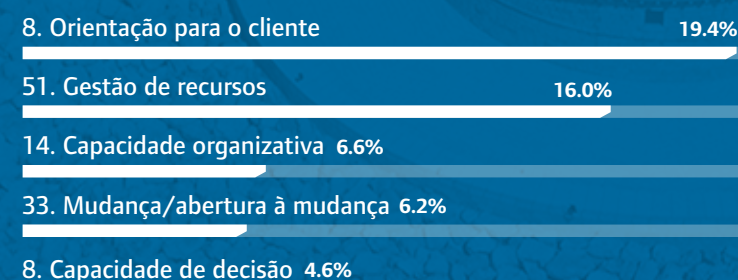
A análise das competências actuais segundo o número de pessoas ao serviço (Quadro I) revela algumas curiosidades. O destaque da competência *Qualidade/Responsabilidade pela qualidade do trabalho*, que surge como amplamente detida e desenvolvida nos três primeiros agrupamentos ("até 10", "11-50", "51-250", nomeadamente com 13,8%, 15,8% e 10,1%) e que no intervalo "250 e mais" pessoas ao serviço apresenta um valor pouco significativo (3,9%), manifesta-se como uma competência actual pouco referenciada pelas grandes organizações do concelho, demonstrando que quanto maior é a organização menor é a preocupação com a qualidade do trabalho. Verifica-se que quanto menor é a dimensão da organização, maior é a importância dada à competência simpatia, visto que

GRÁFICO 5 Principais Competências actuais estratégicas, de gestão e operacionais (%)

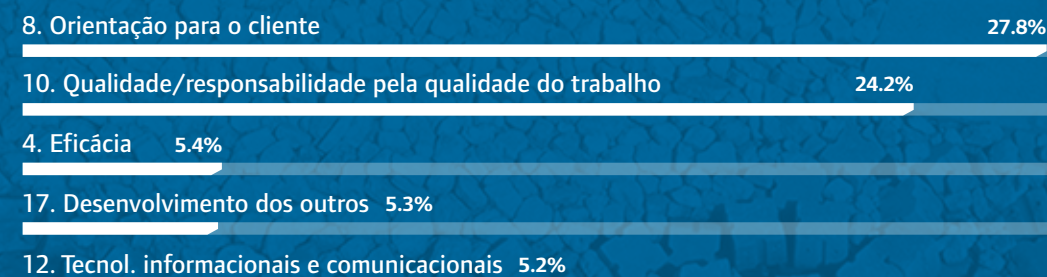
COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS ACTUAIS



COMPETÊNCIAS DE GESTÃO ACTUAIS



COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS ACTUAIS





As competências necessárias à actividade produtiva são criadas tanto no sistema educativo como nas próprias empresas. Estas, tendo em conta a viabilização das mudanças socioeconómicas necessárias à modernização do tecido produtivo, são co-responsáveis pela melhoria das qualificações dos trabalhadores, pelo exercício de acções de formação e circulação do conhecimento que daí ressalte.

nos dois últimos intervalos ("51-250" e "250 e mais") chegam a apresentar valores nulos de significância.

Relativamente às competências necessárias a médio prazo segundo o número de pessoas ao serviço (Quadro I) deve-se sublinhar a importância da *Qualidade* que foi mencionada pelas organizações com "250 e mais" pessoas ao serviço como claramente necessária desenvolver a médio prazo (40%), enquanto nos outros intervalos foi mencionada como uma competência com reduzida significância. A Liderança assume para as organizações com "51 a 250" pessoas ao serviço um valor elevada significância, ao contrário do que acontece nos outros intervalos em que assume uma reduzida importância, revelando mesmo níveis de significância nulos.

Da análise realizada às *competências actuais distribuídas pelos diversos sectores de actividade* (Quadro II), verifica-se que a competência *compreensão interpessoal*, comporta-se de forma distinta entre eles, visto que surge como detida e desenvolvida no sector da saúde (17,3%), sendo menos referenciada ou mesmo inexistente nos restantes.

No caso das *competências actuais segundo o modelo organizacional* (Quadro III) verifica-se que a competência *simpatia* é a mais referenciada pelas organizações com *estrutura horizontal* (5,8%), contrariamente ao que acontece às outras organizações com outro tipo de estrutura. Este resultado pode derivar do facto da *estrutura horizontal* se caracterizar pela existência de um achatamento hierárquico e, consequentemente, de uma maior proximidade multifuncional.

Deve-se, ainda, sublinhar o facto da competência *Capacidade de análise* apresentar uma percentagem significativa no âmbito das organizações de *estrutura vertical* (5,9%), contrariamente às que possuem estruturas horizontais e matriciais. Este resultado corrobora a definição de estrutura organizacional vertical, que se caracteriza essencialmente pela hierarquização (departamental e funcional), permitindo a cada trabalhador analisar cuidadosamente as suas tarefas, concentrando e mobilizando todos os seus conhecimentos na resolução daquelas que estão subjacentes às suas funções.

Por fim, a competência *desenvolvimento dos outros* é mais referenciada como detida e desenvolvida nas organizações com *estruturas verticais* (8,6%) e *matriciais* (7,4%), do que nas organizações com *estruturas horizontais* (4%). Muito provavelmente, este resultado assenta no facto da estrutura horizontal basear-se na integração de profissionais com especialidades muito específicas e diferentes implicando um processo de auto-gestão e levando a uma despreocupação com o desenvolvimento dos colegas e dos trabalhadores.

Reflectindo sobre as competências que manifestam comportamentos "particulares", pode evidenciar-se a competência *Iniciativa*, já que apresenta um valor percentual significativo (8,2%) nas organizações com *estruturas matriciais*, o que comprova a definição de estrutura organizacional matricial, que tem como vantagem promover maior autonomia entre os seus trabalhadores, reflectindo-se, evidentemente, na sua capacidade de

iniciativa na consecução dos objectivos propostos pela organização. O mesmo acontece com a competência *Informação e Comunicação*, que apresenta percentagens mais significativas nas organizações que possuem uma *estrutura matricial* (13,2%), reforçando a definição deste tipo de estrutura, que por ser "flat" facilita a circulação do conhecimento entre departamentos e, conseqüentemente, entre grupos de trabalhadores.

As competências necessárias à actividade produtiva são criadas tanto no sistema educativo como nas próprias empresas. Estas, tendo em conta a viabilização das mudanças socioeconómicas necessárias à modernização do tecido produtivo, são co-responsáveis pela melhoria das qualificações dos trabalhadores, pelo exercício de acções de formação e circulação do conhecimento que daí ressalte.

As organizações do concelho que promovem acções de formação, salientam que as competências actuais dos seus quadros que surgem com maior frequência em acções de formação são as competências *Qualidade e Orientação para o cliente*, já que evidenciam percentagens muito próximas e significativas entre as demais, ou seja, 12,5% e 12,2%, respectivamente. Evidenciam-se ainda, como detidas e desenvolvidas, as competências *Desenvolvimento dos outros* (8,3%), *Trabalho em equipa* (5,85) e *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (5%). Em oposição, são menos referidas como conteúdos das acções de formação as competências *Negociação* (0,1%) e *Capacidade de arriscar* (0,2%).

Relativamente às organizações que não promovem acções de formação, verifica-se que a competência actual mais identificada como detida e desenvolvida nos seus quadros é, mais uma vez, a competência *Orientação para o cliente*, já que denota uma percentagem na casa dos 20%, destacada das outras competências em questão. Amplamente detida surge, ainda, a competência *Qualidade*, evidenciando um valor percentual de 15,4%, seguida das competências *Simpatia*, *Eficácia* e *Capacidade de relacionamento*, que exibem valores nas casas percentuais 7,7%, 7,6% e 6%, respectivamente.

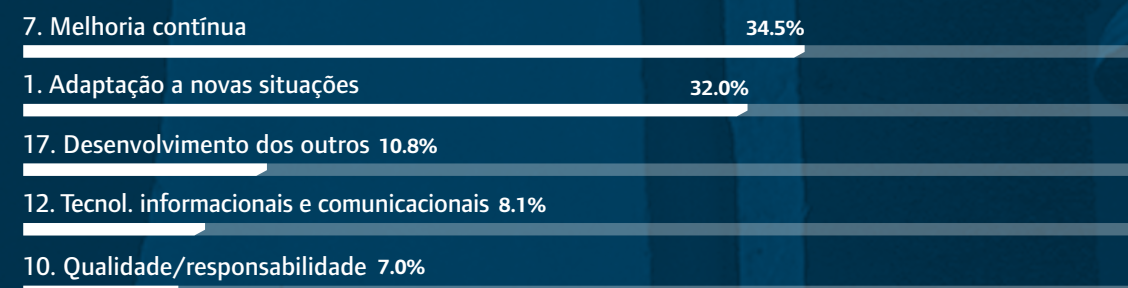
Nas organizações que realizam formação interna verifica-se que as competências actuais detidas mais identificadas nas mesmas são as competências *Orientação para o cliente* e *Qualidade*, que apresentam as percentagens mais elevadas entre as demais em consideração, isto é, 12,7% e 12,4%, respectivamente. Por outro lado, as competências actuais detidas menos referenciadas foram as competências *Gestão de conflitos*, *Capacidade de arriscar* e *Negociação*, com uma percentagem pouco significativa de 0,1%.

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%).

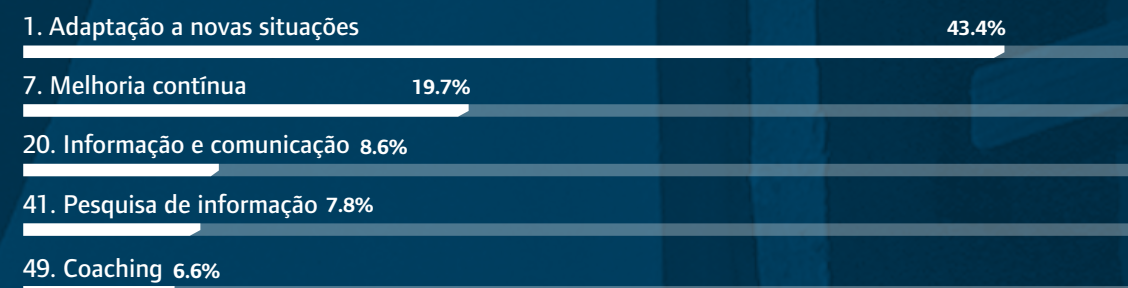
Também de uma forma saliente surge a *Melhoria Contínua* (17,5%). Embora a *Orientação para o Cliente* tenha sido referida como uma das competências que as organizações detêm actualmente a nível estratégico, verifica-se que ainda sentem alguma necessidade de a desenvolver, assim como as *Tecnologias 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 (**Gráfico 6**).

GRÁFICO 6 Competências prospectivas estratégicas, de gestão e operacionais (%)

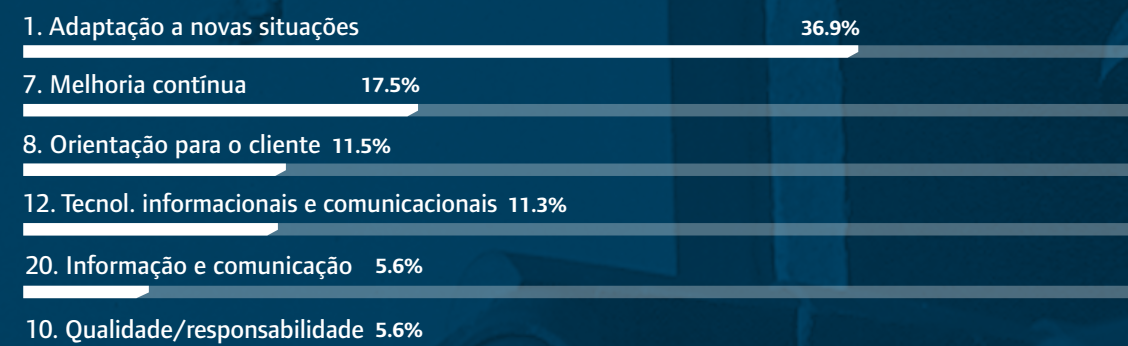
COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS PROSPECTIVAS



COMPETÊNCIAS DE GESTÃO PROSPECTIVAS



COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS PROSPECTIVAS



Reflectindo sobre as competências prospectivas segundo o número de pessoas ao serviço (**Quadro I**), que se demarcaram por apresentarem um comportamento particular nos intervalos equacionados, salientam-se as competências *Adaptação a novas situações e Melhoria contínua*, já que se apresentam significativas num futuro próximo, detendo os maiores valores percentuais nesses mesmos intervalos. A estes resultados está subjacente a ideia de uma envolvente actual em constante e permanente mudança, que "exige", para garantir a competitividade, o desenvolvimento de competências que permitam uma maior adaptação às envolventes externa e interna, com o intuito de assegurar uma melhoria contínua sustentada do desempenho individual de cada colaborador e da performance global da organização.

Analisando as organizações que realizam formação externa, as competências actuais detidas mais mencionadas são as competências Qualidade e Orientação para o cliente, que evidenciam valores percentuais significativos de 11,8% e 10,9%, respectivamente. No entanto, as competências actuais menos referenciadas são as competências *Negociação, Coaching e Visão estratégica*, que apresentam valores percentuais muito pouco relevantes na casa dos 0,1%.

A competência *Abertura à mudança* manifesta uma importância significativa no futuro das organizações que possuem entre "51-250" e "250 e mais" trabalhadores nos seus quadros (10,7% e 6,2%, respectivamente), contrariamente ao que acontece com as organizações que integram "até 10" e "11-50" trabalhadores (0% e 0,2%, respectivamente). Este resultado traduz, provavelmente, a diferença existente entre "gestão estratégica", praticada pelas organizações correspondentes aos dois primeiros intervalos, e a "gestão tradicional", praticada pelas organizações correspondentes aos restantes intervalos, para a qual a vantagem competitiva se dá por outras vias, secundarizando, assim, a capacidade de lidar com as adversidades, ou seja, com a mudança.

Por sua vez, a competência *Inovação* revela também ser uma competência amplamente necessária no futuro das organizações com "250 e mais" trabalhadores, pois apresenta um valor percentual destacado de 10,7%, contrariamente, às outras organizações com menos trabalhadores ao serviço. Este resultado segue a mesma lógica de interpretação da competência anterior, já que a perspectiva da evolução tecnológica e mecanismos de aprendizagem organizacional adaptada às mudanças da envolvente, dá garantias de alcançar vantagem competitiva, parecendo estar associada à gestão das organizações de maiores dimensões ("250 e mais" trabalhadores), visto que em princípios este tipo de organizações têm maior capacidade financeira para investir e apostar na inovação e nas novas tecnologias e sistemas de informação e comunicação.

Analisando as competências prospectivas pelos diferentes sectores de actividade (**Quadro II**), verifica-se que a competência *Orientação para o cliente*, se comporta de forma distinta entre eles, já que foi apenas perspectivada como amplamente necessária na evolução futura das organizações do sector dos *serviços* (13,5%). Por sua vez, as competências *Qualidade e Coaching* revelam um comportamento igualmente curioso,

já que apenas foram consideradas necessárias no futuro das organizações pertencentes ao sector do *comércio* (9,7% e 8%, respectivamente). A competência *Delegação* suscita alguma reflexão, uma vez que apenas têm significância em termos de evolução futura no sector da *indústria*, revelando um índice percentual destacado de 26%, contrariamente ao que ocorre nos outros sectores de actividade, que a representam através de índices percentuais nulos. A competência *Desenvolvimento dos outros* apresenta maior relevância no portfólio futuro de competências das organizações pertencentes ao sector da *saúde*.

Ao reflectir sobre as competências prospectivas segundo o modelo organizacional (**Quadro III**), a competência *criatividade* tem apenas significância nas organizações que possuem uma estrutura organizacional *matricial* (14,3%), sendo que nas organizações com outros tipos de estrutura revela índices de significância próximos de zero. Este resultado corrobora uma das características da estrutura matricial, visto que está adaptada a organizações que se movem em ambientes em constante mutação.

Ora, neste contexto, a competência *criatividade* é perspectivada como futuramente essencial, já que se prevêem alterações na envolvente externa, a qual pode ser combatida pelas organizações através do desenvolvimento nos seus trabalhadores da capacidade de criar novos cenários que leiam a envolvente e sugiram produtos/serviços inovadores, que satisfazem novas necessidades ou mesmo que criem novas necessidades no mercado onde se inserem.

Um resultado curioso está relacionado com a competência *Tecnologias informacionais e comunicacionais*, que foi perspectivada como necessária num futuro próximo, com maior significância nas organizações que possuem uma estrutura organizacional *horizontal* (11,6%), em detrimento dos outros tipos de estrutura em consideração.

As organizações do concelho que desenvolvem planos de formação, referem que as competências mais necessárias futuramente, considerando o seu plano estratégico, são a *Melhoria contínua* e a *Adaptação a novas situações*, já que evidenciam os valores percentuais mais elevados entre as restantes, 31,2% e 25%, respectivamente. Em termos prospectivos, as competências *Tecnologias comunicacionais e informacionais* e *Desenvolvimento dos outros*, salientam-se como igualmente significativas (ainda que com valores mais inferiores): 7,1% e 6,1%, respectivamente. Por outro lado, as que foram menos referenciadas pelas organizações que desenvolvem acções de formação foram as competências *Iniciativa, Planeamento e avaliação, Capacidade de análise, Assertividade e Eficiência*, que denotam o mesmo valor percentual de 0,1%.

No que se refere às organizações que não promovem o desenvolvimento de planos de formação, verifica-se que as competências prospectivas mais referenciadas foram a *Adaptação a novas situações* (39,7%), a *Melhoria contínua* (15,7%) e a *Informação e comunicação* (13,7%), enquanto as menos referenciadas como necessárias num futuro próximo foram a *Responsabilidade por objectivos e resul-*

tados e a *Inovação*, denotando ambas o mesmo índice percentual de 0,2%.

Nas organizações que desenvolvem formação interna, as competências prospectivas mais referenciadas foram a *Melhoria contínua* (27%) e a *Adaptação a novas situações* (23,5%). Inversamente, verifica-se que as competências prospectivas menos relevantes para o futuro do negócio foram o *Empreendedorismo, a Iniciativa, o Planeamento e avaliação, a capacidade de análise e a assertividade*, que exibem o valor percentual pouco significativo de 0,1%.

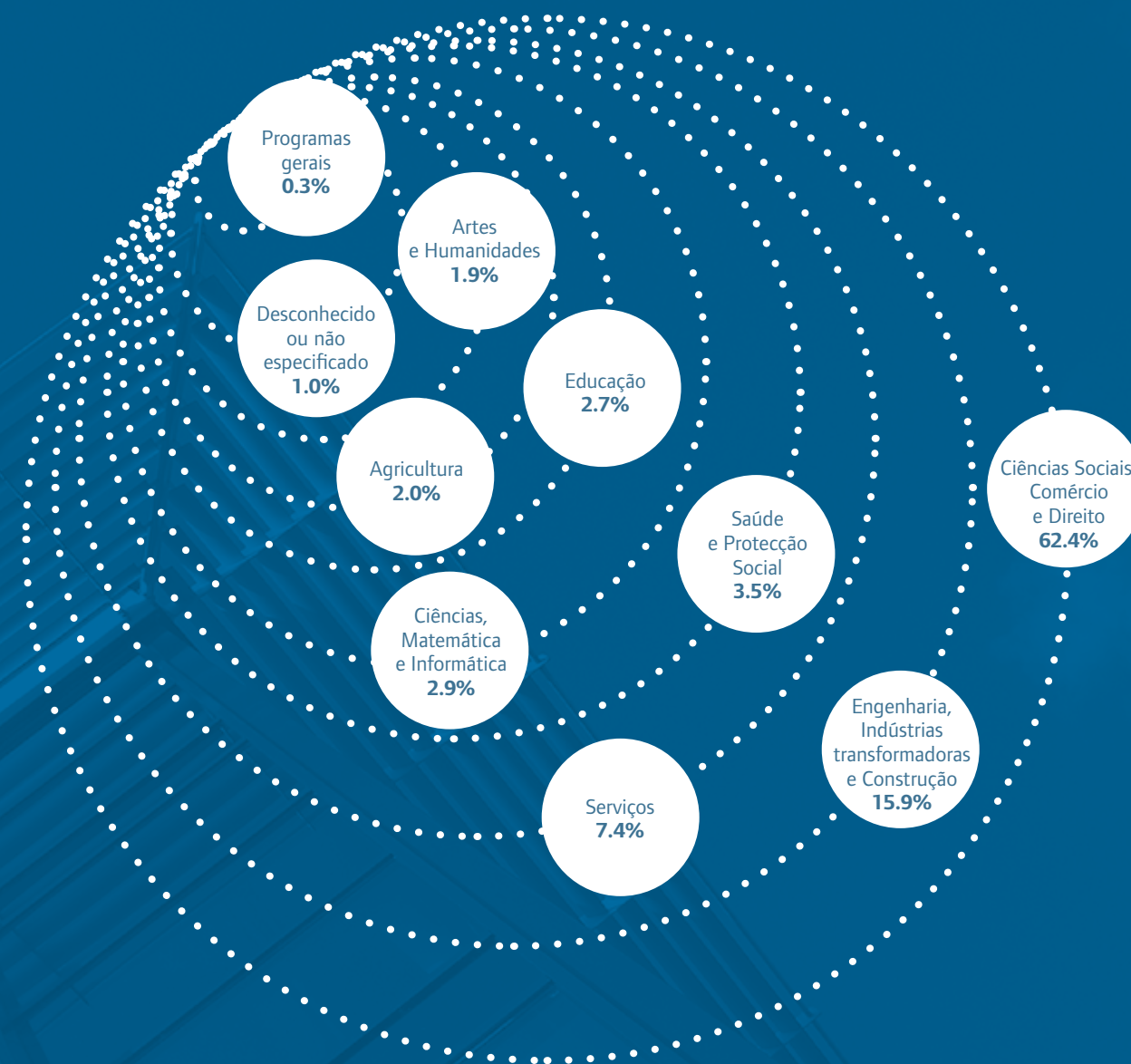
As competências prospectivas mais mencionadas pelas organizações que desenvolvem formação externa, foram a *Adaptação a novas situações* (28%) e *Melhoria contínua* (25,9%), enquanto as competências com menores índices percentuais foram o *Empreendedorismo, a Iniciativa, o Planeamento e avaliação, a Capacidade de análise e a Assertividade*, que evidenciam o mesmo valor de 0,1%. Quanto às competências necessárias a curto prazo segundo o número de pessoas ao serviço (**Quadro I**) salienta-se a *Melhoria contínua nas organizações* com "até 10" pessoas ao serviço (26,9%), enquanto é a *Orientação para o cliente* que se evidencia nas organizações que têm nos seus quadros entre "11 a 50" pessoas ao serviço (24,8%). A denotar a competência *cultura de projecto* que se mostra como a mais necessária de desenvolver a curto prazo nas organizações com "250 e mais" pessoas ao serviço (37,5%), enquanto a *liderança* se evidencia nas organizações que têm nos seus quadros entre "51 a 250" pessoas ao serviço (22,6%).

Do 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%).

Constata-se que as organizações do Concelho consideram que as *Ciências Sociais, Comércio e Direito* são as áreas de conhecimento mais necessárias a curto prazo (Gráfico 7).

GRÁFICO 7 Áreas de Conhecimento necessárias a curto prazo (%)



Analisando as competências necessárias a curto prazo nos diversos sectores de actividade (Quadro II), verifica-se que a *Capacidade de relacionamento* comporta-se de forma distinta entre eles, uma vez que encontra destacada no sector da *saúde* com uma percentagem surpreendente de 100%, enquanto nos restantes sectores não mostra revelar valores significativos.

Relativamente às competências necessárias a curto prazo, segundo o modelo organizacional, constata-se que as *Tecnologias informacionais e comunicacionais*, embora presentes em todos os tipos de estruturas, quando comparadas com a estrutura *horizontal* (51,7%) e *vertical* (52,6%) apresentam um valor consideravelmente mais reduzido nas estruturas *matriciais* (19,4%). Destaca-se que a *liderança* (16,1%) e a *Cultura de projecto* (12,9%) revelam valores com algum significado apenas nas organizações matriciais, que a *Melhoria Contínua* (22,9%) surge referida como necessária a curto prazo pelas organizações de estrutura *vertical* enquanto a *Língua estrangeira* é uma competência não referida pelas organizações com este tipo de estrutura.

As organizações do concelho que promovem acções de formação, salientam que a competência que maior necessidade tem em ser desenvolvida a curto prazo é a das *Tecnologias informacionais e comunicacionais*, com uma percentagem significativa de 47%. Salientam-se, igualmente, a *Melhoria contínua* (16,1%) e a *Língua estrangeira* (11%).

Por outro lado, as competências que menores necessidades de desenvolvimento têm são a *capacidade organizativa*, *desenvolvimento dos outros*, *negociação*, *trabalho em equipa*, *abertura à mudança* e *adaptação a novas situações*, que evidenciam o mesmo valor percentual, pouco relevante de 0,3%.

No que diz respeito às organizações que não promovem acções de formação, constata-se que a competência que maior necessidade denota em ser desenvolvida a curto prazo é a das *Tecnologias informacionais e comunicacionais*, que exibe um valor percentual de 63,3%, destacado de todas as outras competências. A *Melhoria contínua* surge com alguma significância no que se refere à necessidade de desenvolvimento a curto prazo com uma percentagem na casa dos 18,4%.

As organizações que realizam formação interna referem que a competência que maior necessidade tem em ser desenvolvida a curto prazo é a das *Tecnologias informacionais e comunicacionais*, que apresenta a percentagem mais elevada entre as restantes de 51,6%. Depois, surge a competência *Melhoria contínua* (17,7%), *Língua estrangeira* (9,6%) e *Orientação para o cliente* (9%). A *Adaptação a novas situações*, *Capacidade organizativa*, *Desenvolvimento dos outros*, *Negociação*, *Trabalho em equipa* e *Abertura à mudança* são as que revelaram menores necessidades têm em ser desenvolvidas a curto prazo, todas com o mesmo valor percentual de 0,3%.

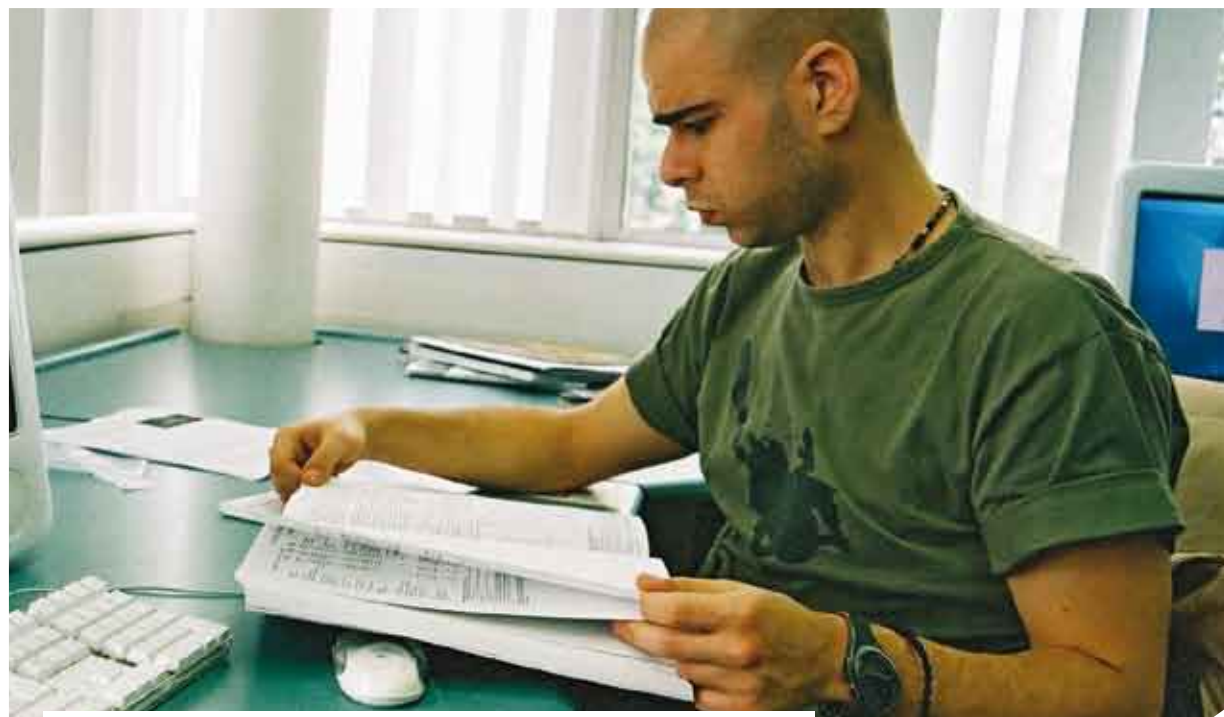
Tendo em conta as organizações que recorrem à formação externa, compreende-se que a competência que maior necessidade tem de ser desenvolvida a curto prazo é a das *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (42,8%). De igual modo, necessárias a curto prazo revelam-se as competências, *Melhoria contínua* e *Língua estrangeira*, que denotam percentagens significativas nas casas dos 20,7% e dos 13,8%, respectivamente.

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* (Gráfico 8).

Analisando as competências necessárias a médio prazo pelos diversos sectores de actividade (Quadro II), verifica-se que a *Liderança* é mais evidenciada pelo sector da *indústria*, denotando uma percentagem de 60%, contrariamente aos restantes sectores em causa, que chegam a verificar índices de significância nula.

GRÁFICO 8 Áreas de Conhecimento necessárias a médio prazo (%)





A sublinhar que a competência *Qualidade* apenas manifesta significância nas organizações que possuem uma *estrutura vertical* (20%) e que a *Liderança* apenas se mostra significativa nas organizações que com *estrutura vertical* (40%).

As organizações do concelho que promovem acções de formação, salientam que a competência que maior necessidade tem de ser desenvolvida a médio prazo é destacadamente a *Melhoria contínua* (77,9%), enquanto são menos referidas como necessárias a *Adaptação a novas situações*, a *Orientação para o cliente* e a *Gestão de processos*, que apresentam a mesma percentagem de 1,3%. Quanto às organizações que não promovem acções de formação, constata-se que a competência que maior necessidade denota em ser desenvol-

vida a médio prazo é a das *Tecnologias informacionais e comunicacionais*, que exhibe um valor percentual de máxima amplitude, 100%.

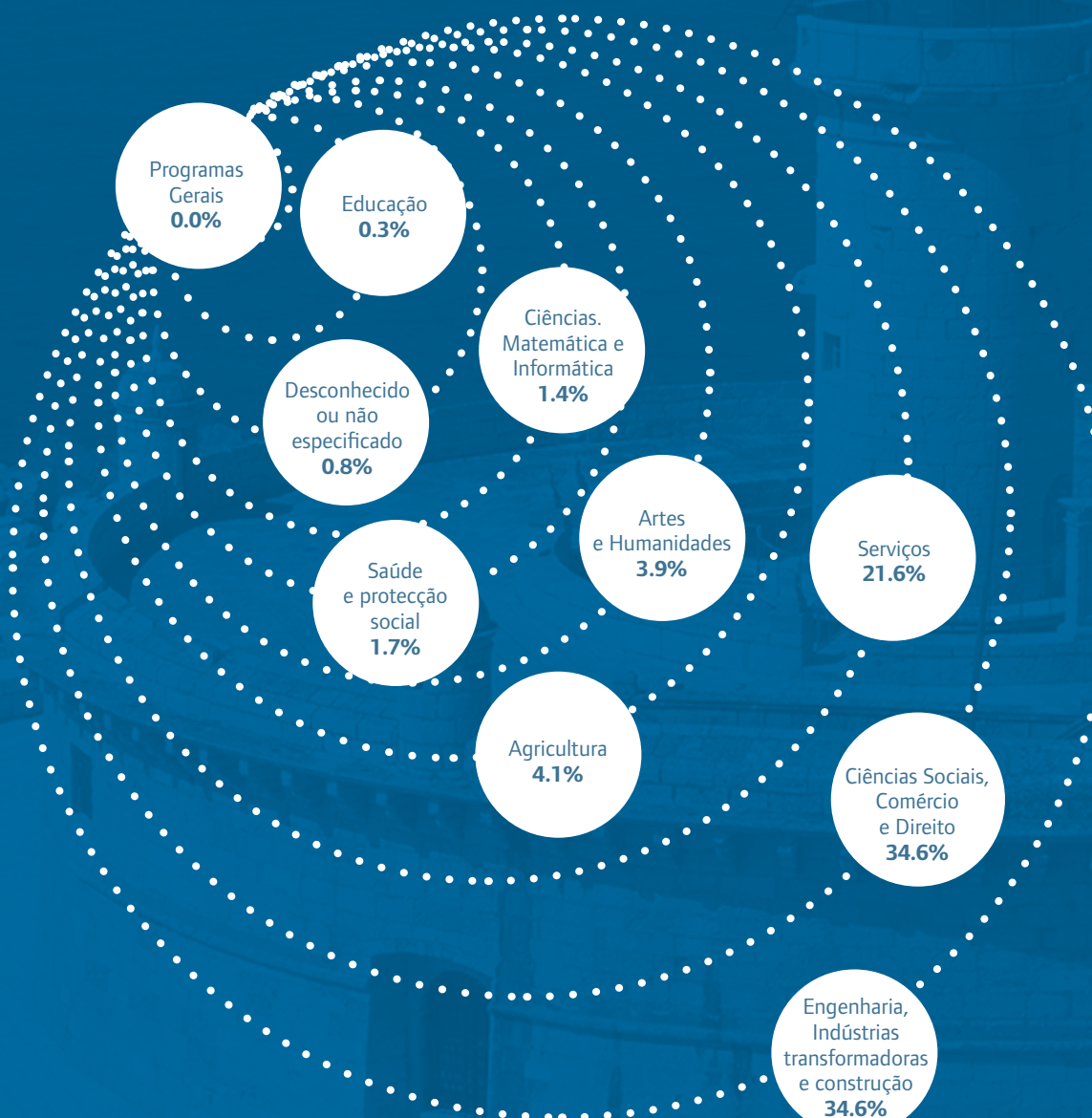
Nas organizações que realizam formação interna verifica-se que a competência que maior necessidade tem de ser desenvolvida a médio prazo é a *Melhoria contínua*, que apresenta o valor percentual mais elevado entre as demais de 78,7%. Para as que realizam formação externa observa-se que as competências que maiores necessidades têm de serem desenvolvidas a médio prazo são a *Liderança* (28,6%) e a *Melhoria contínua*, que apresenta uma percentagem muito próxima da anterior, 21,4%.

A competência que se afigura mais emergente nas organizações do concelho é a

referente às *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (56,1%), sendo seguida pela competência *informação e comunicação* (9,1%) e pela competência *orientação para o cliente* (6,9%). Por sua vez, as principais áreas de conhecimento que as organizações consideraram emergentes são a das *Engenharias, Indústrias Transformadoras e Construção*, das *Ciências Sociais, Comércio e Direito* e a dos *Serviços* (Gráfico 9).

No que se refere às competências emergentes segundo o número de pessoas ao serviço (Quadro I), sublinha-se que a *gestão de tempos* que foi mencionada pelas organizações com "11 a 50" pessoas ao serviço como a mais emergente (19,8%), enquanto nos outros intervalos apresenta índices percentuais nulos.

GRÁFICO 9 Áreas de Conhecimento emergentes (%)





Analisando as competências emergentes pelos diversos sectores de actividade, verifica-se que a *Capacidade de relacionamento* é mais evidenciada pelo sector da *saúde*, denotando uma percentagem de 100%

Analisando as competências emergentes pelos diversos sectores de actividade, verifica-se que a *Capacidade de relacionamento* é mais evidenciada pelo sector da *saúde*, denotando uma percentagem de 100%, contrariamente ao que acontece nos restantes sectores, que chegam a verificar índices de significância nula, à excepção do sector de actividade da *indústria* (7,6%).

As *Tecnologias informacionais e comunicacionais* surgem como a competência emergente mais destacada em todos os tipos de estruturas organizacionais, apresentando valores bastante consideráveis nas estruturas *horizontais* (80,1%) e *matriciais* (68,7%). A *Orientação para o cliente* revela ser uma competência especialmente emergente nas organizações do tipo *vertical* (11,7%), embora nas estruturas horizontais também seja referida mas com um peso relativamente insignificante (0,6%). A *Língua estrangeira* apenas é referida pelas organizações *matriciais* como uma competência emergente, apresentando um valor percentual na ordem dos 19,4%.

As organizações que realizam acções de formação elegem as competências *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (58,3%) e *Informação e comunicação* (9,8%) como as mais emergentes entre as demais (ainda que esta última revele um valor menos elevado relativamente à primeira). As competências elegidas como menos emergentes são a *Qualidade* e a *Gestão de processos*, ambas com uma percentagem pouco significativa de 0,3%. Por sua vez, as organizações que não realizam acções de formação referem as *Tecnologias informacionais e comunicacionais* e a *Capacidade de relacionamento* como as mais emergentes, o que se pode verificar através dos respectivos indicadores percentuais: 39,6% e 34%.

Quanto às organizações que realizam formação interna as competências mais emergentes são as *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (47,1%), a *Informação e comunicação* (12,5%) e a *Orientação para o cliente* (8,7%). Contrariamente, aquelas que aparecem como menos emergentes são a *Qualidade* e a *Gestão de processos*, ambas com 0,3%. As organizações que realizam formação externa identificam as *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (50,5%), a *Informação e comunicação* (11,9%) e a *Orientação para o cliente* (8,2%), destacando como menos emergentes a *Qualidade* e a *Gestão de processos*, que evidenciaram um valor percentual de 0,3%.

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

01
noção de evolução de negócio (15,3%);

02
necessidades emergentes de formação/qualificação dos trabalhadores (14,8%);

03
renovação dos perfis profissionais existentes (14,3%), e

04
aquisição de competências que mobilizem conhecimentos específicos e que sejam vantajosas tanto para o indivíduo como para a organização (13,7%).

As oportunidades de emprego mudam incessantemente e algumas profissões tornam-se obsoletas. Simultaneamente, surgem novas profissões. Por isso, é conveniente desenvolver competências para satisfazer o mercado de trabalho e conhecimentos necessários, dirigindo-os aos sectores de actividade e profissões subjacentes, que oferecem mais estabilidade. Deste modo, é importante ter em conta que a definição do plano de negócio deve cumprir os requisitos de uma planificação estratégica a longo prazo sabendo, porém, que, devido às características instáveis da sociedade e do mundo laboral (profissões emergentes vs profissões em desaparecimento), essa planificação "não é para sempre". De acordo com as organizações entrevistadas, num futuro próximo, existirão mais profissões ligadas ao agrupamento profissional dos *Especialistas das profissões intelectuais e científicas* (47,2%), sendo também consideradas emergentes as profissões ligadas ao grupo profissional dos *Técnicos e profissionais de nível intermédio* (31,5%). Menos emergentes revelam-se as profissões ligadas ao agrupamento do *Pessoal dos serviços e vendedores*, que apesar de apresentar um valor mais reduzido (9,7%), continua a manifestar o seu carácter emergente.

Analisando as profissões em situação de desaparecimento, verifica-se que são as que estão ligadas ao agrupamento profissional do *Pessoal administrativo e similares* as mais afectadas (35,7%). Com 27,4% surgem as profissões ligadas ao agrupamento dos *Operários, artificies e*

trabalhadores similares, denotando algum risco de desaparecimento. Outras profissões que estão em risco de desaparecimento, pertencem quer aos agrupamentos dos *Técnicos e profissionais de nível intermédio*, quer aos dos *Trabalhadores não qualificados*, com valores percentuais de 15,5% e 12,3%, respectivamente. As profissões que revelam alguma estabilidade são a dos *Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas* (0,5%) e dos *Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem* (0,7%). Importa, ainda, caracterizar o *gap*² de competências das organizações, que permite identificar as principais lacunas existentes em termos de competências relativamente ao que é necessário para o desempenho de uma função/profissão numa organização e o que realmente existe nela.

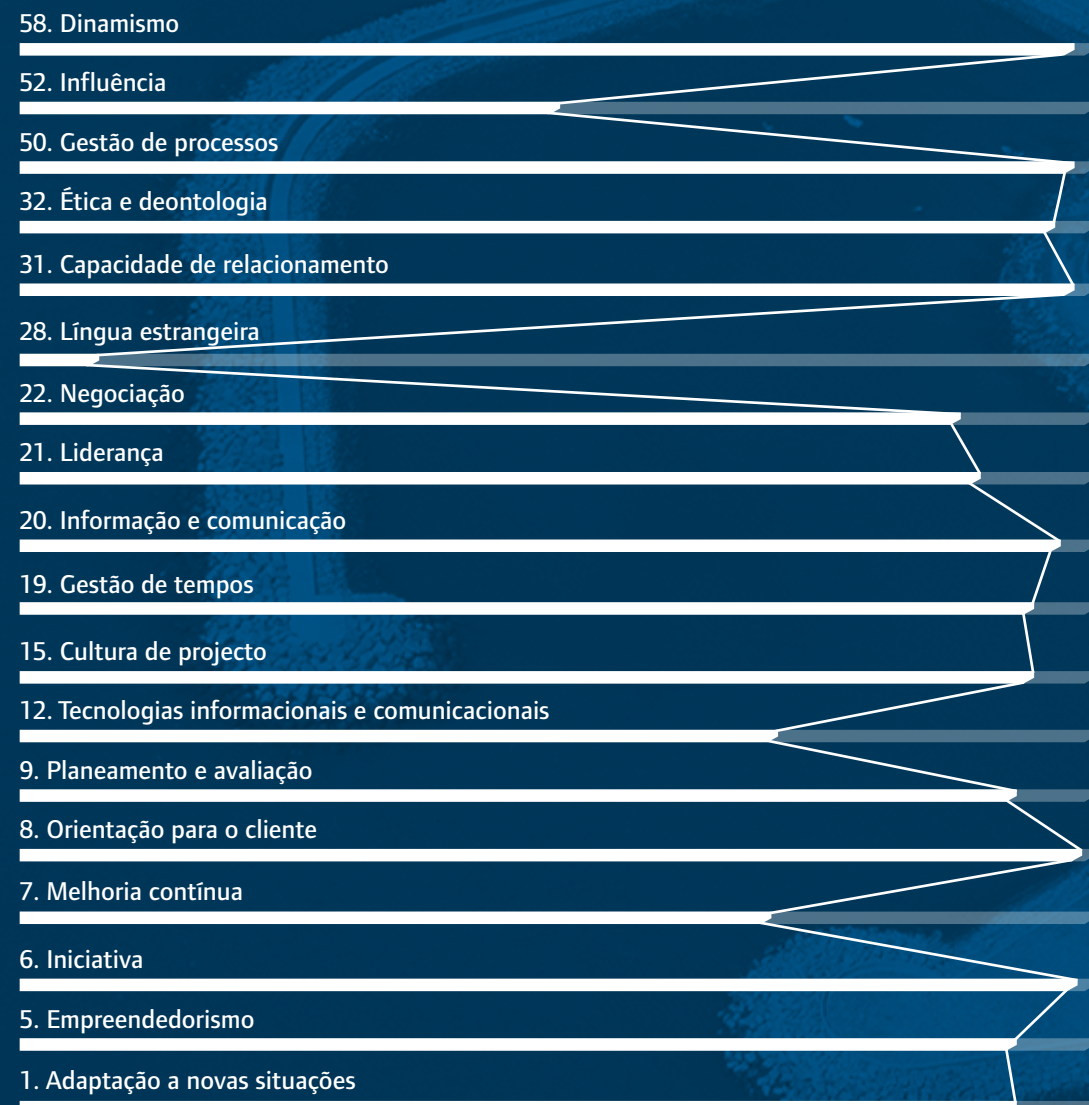
Esta fotografia permite às entidades produtivas do concelho de Oeiras fazer uma reflexão introspectiva sobre a sua própria realidade em matéria de competências, criando espaço para o redesenho de novos horizontes no que concerne à problemática em questão.

As necessidades expressas pelas organizações de verem desenvolvidas competências ligadas à *Língua estrangeira* (competência de realização), *Influência* (competência de influência), *Melhoria contínua*, *Tecnologias informacionais e comunicacionais* e *Adaptação a novas situações* (competências de realização), albergam uma preocupação relacionada com a inovação e a mudança, indispensáveis para responder a um futuro, com novos contornos e exigências.

² No caso das organizações o gap foi calculado através do quociente entre as competências actuais (detidas pelas organizações) e o somatório das competências actuais e das competências necessárias a curto e médio prazo (exigidas/necessárias para a evolução do negócio). 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 exhibe maior gap havendo, por isso maior necessidade de desenvolvimento. Em termos gráficos, a parte mais escura corresponde ao que deve ser desenvolvido.

GRÁFICO 10

Gap de Competências na óptica das organizações do concelho de Oeiras (%)



QUADRO I

Competências actuais, prospectivas, curto e médio prazo e emergentes das organizações por dimensão

| Dimensão | Competências Actuais | Competências Prospectivas | Competências de Curto prazo | Competências de Médio prazo | Competências Emergentes |
|--------------------------------|---|---|--|--|--|
| Até 10 pessoas ao serviço | <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Orientação para o cliente - Simpatia | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação a novas situações - Melhoria contínua - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Orientação para o cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Melhoria contínua | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais |
| 11 a 50 pessoas ao serviço | <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento dos outros - Qualidade - Orientação para o cliente - Gestão por objectivos e resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação a novas situações - Melhoria Contínua | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Orientação para o cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o cliente - Gestão de processos | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Gestão de tempos - Informação e comunicação |
| 51 a 250 pessoas ao serviço | <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Orientação para cliente - Informação e comunicação - Trabalho em equipa | <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria contínua - Adaptação a novas situações - Desenvolvimento dos outros - Capacidade de decisão - Abertura à mudança | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Liderança - Língua estrangeira | <ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Melhoria contínua | <ul style="list-style-type: none"> - Língua estrangeira - Adaptação a novas situações - Orientação para o cliente - Informação e comunicação |
| Mais de 250 pessoas ao serviço | <ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o cliente - Trabalho em equipa - Simpatia - Desenvolvimento dos outros - Informação e comunicação - Gestão por objectivos e resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação a novas situações - Melhoria contínua - Criatividade - Abertura à mudança - Inovação | <ul style="list-style-type: none"> - Cultura de projecto - Língua estrangeira - Adaptação a novas situações - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Gestão de tempos | <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria contínua - Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> - Língua estrangeira - Liderança - Orientação para o cliente |

QUADRO II

Competências actuais, prospectivas, curto e médio prazo e emergentes das organizações por sector de actividade

| SECTOR DE ACTIVIDADE | COMPETÊNCIAS ACTUAIS | COMPETÊNCIAS PROSPECTIVAS | COMPETÊNCIAS DE CURTO PRAZO | COMPETÊNCIAS DE MÉDIO PRAZO | COMPETÊNCIAS EMERGENTES |
|----------------------|--|---|--|--|---|
| COMÉRCIO | <ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o cliente - Qualidade - Desenvolvimento dos outros - Simpatia | <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria contínua - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Qualidade - Coaching | <ul style="list-style-type: none"> - Tecn. informacionais e comunicacionais - Melhoria continua - Orientação para o cliente - Língua estrangeira | <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria contínua | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Abertura à mudança - Eficiência |
| INDÚSTRIA | <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Orientação para o cliente - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Eficácia | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação a novas situações - Delegação - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Melhoria continua | <ul style="list-style-type: none"> - Tecn. informacionais e comunicacionais - Liderança | <ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Adaptação a novas situações - Melhoria contínua | <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de tempos - Informação e comunicação - Orientação par o cliente - Planeamento e avaliação |
| SERVIÇOS | <ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o cliente - Qualidade - Trabalho em equipa - Abertura à mudança | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação a novas situações - Melhoria contínua - Orientação para o cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Tecn. informacionais e comunicacionais - Melhoria continua - Língua estrangeira | <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Orientação para o cliente - Tecn. inform. e comunicacionais - Gestão de processos | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Informação e comunicação - Orientação para o cliente |
| SAÚDE | <ul style="list-style-type: none"> - Compreensão interpessoal - Qualidade - Gestão de recursos - Orientação para o cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação a novas situações - Informação e comunicação - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Desenvolvimento dos outros | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de relacionamento | <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria contínua | |
| ENSINO | <ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em equipa - Cultura de projecto - Gestão de recursos - Cultura de projecto | | <ul style="list-style-type: none"> - Tecn. informacionais e comunicacionais | | |
| AGRICULTURA | <ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o cliente - Qualidade - Responsabilidade e cumprimento de prazos | | | | |

QUADRO III

Competências actuais, prospectivas, curto e médio prazo e emergentes das organizações segundo o modelo organizacional

| MODELO ORGANIZACIONAL | COMPETÊNCIAS ACTUAIS | COMPETÊNCIAS PROSPECTIVAS | COMPETÊNCIAS DE CURTO PRAZO | COMPETÊNCIAS DE MÉDIO PRAZO | COMPETÊNCIAS EMERGENTES |
|-----------------------|--|--|--|--|--|
| ESTRUTURA HORIZONTAL | <ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o cliente - Qualidade - Simpatia | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação a novas situações - Melhoria contínua - Tecnologias informacionais e comunicacionais | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Língua estrangeira | <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria contínua | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais |
| ESTRUTURA VERTICAL | <ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o cliente - Qualidade - Desenvolvimento dos outros - Tecnologias informacionais e comunicacionais | <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria contínua - Adaptação a novas situações | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Melhoria contínua | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Informação e comunicação - Orientação par o cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Informação e comunicação - Orientação par o cliente |
| ESTRUTURA MATRICIAL | <ul style="list-style-type: none"> - Informação e comunicação - Trabalho em equipa - Iniciativa - Desenvolvimento dos outros | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação a novas situações - Melhoria contínua - Criatividade | <ul style="list-style-type: none"> - Língua estrangeira - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Liderança - Cultura de projecto | <ul style="list-style-type: none"> - Outras | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais e comunicacionais - Língua estrangeira |



OS TRABALHADORES



02





Em termos gerais, verifica-se que a população empregada no concelho de Oeiras é maioritariamente do **sexo** masculino, com uma distribuição mais ou menos homogênea sendo que 50,2% pertence ao sexo masculino e 49,8% ao sexo feminino.

A maioria encontra-se 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 com **56 e mais anos** (4,3%).

O nível de **educação base** que sobressai nos trabalhadores é o da **licenciatura** (38,8%) e do **ensino secundário** (24,7%), podendo-se considerar a situação de **analfabetismo** sem expressão. São as **Pós-graduações** (49,5%) que têm maior

representatividade no cenário da **educação complementar**, sendo que os **Mestrados** representam 7,6% e que o **Doutoramento** apresenta, 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, as **pequenas empresas** (20,3%).

No que se refere à **natureza jurídica** das instituições empregadoras no Concelho, observa-se que a maior percentagem de trabalhadores está empregada no sector **Privado** (94,2%) e 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 as dos **Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas** seguido dos **Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio** (24,1%). O grupo **Pessoal administrativo e similares** repre-

senta 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%).

A maioria dos trabalhadores referem frequentar **acções de formação** profissional com **bastante regularidade**. A alusão a esta questão assume uma certa importância, enquanto indiciadora do compromisso das organizações na formação do seu pessoal. Verifica-se, então, que maioria das organizações assume o encargo do **pagamento da formação** nos trabalhadores (86,7%). As **áreas de formação** privilegiadas pelos trabalhadores do Concelho incidem fundamentalmente em dois domínios: o das **Ciências Sociais, Comércio e Direito** (35,9) e o das **Ciências, Matemática e Informática** (19,6%).

A maioria dos trabalhadores referem frequentar **acções de formação** profissional com **bastante regularidade**. As **áreas de formação** privilegiadas pelos trabalhadores do Concelho incidem fundamentalmente em dois domínios: o das **Ciências Sociais, Comércio Direito** (35,9) e o das **Ciências, Matemática e Informática** (19,6%).

A grande maioria dos trabalhadores do concelho de Oeiras utiliza o **computador** na sua **actividade profissional** (85,6%) e cerca de 69% utiliza o **computador em casa** para situações de trabalho. Quanto ao modo como as tecnologias, materiais e processos de ponta se encontram implantados no Concelho, observa-se que, com excepção dos **Agricultores e Trabalhadores Qualificados da Agricultura e Pescas** e **Trabalhadores não Qualificados**, todas as outras profissões utilizam, com menor ou maior representação, as diferentes tecnologias.

Embora cerca de 20,8% dos trabalhadores residam no Concelho, verifica-se que a maioria provém de concelhos limítrofes, nomeadamente Lisboa (13%) e Sintra (10%). Relativamente às preferências pessoais quanto ao seu local de residência verificou-se que apenas

16,5% dos trabalhadores do concelho de Oeiras já colocou a hipótese de **mudar de concelho de residência**, destes cerca de metade indicam Oeiras como o concelho de eleição. Analisando os concelhos de residência dos trabalhadores observa-se que, excepto os moradores da **Margem Norte**³ e da **Margem Sul**⁴ não consideram Oeiras um concelho privilegiado como possível destino de mudança.

A procura de uma melhor **qualidade de vida** ou a **identificação** que sentem face ao seu concelho são as **principais razões da mudança** apontadas pelos trabalhadores de Oeiras. Algum peso têm aspectos relativos a questões profissionais, pessoais e/ou familiares, a preferência residencial, as infra estruturas e meios e o trânsito.

³ Inclui: Amadora, Mafra, Santarém, Sintra, Vila Franca de Xira.

⁴ Inclui: Almada, Barreiro, Palmela e Sesimbra.

AS SUAS COMPETÊNCIAS

A análise das competências dos trabalhadores do concelho de Oeiras, foi separada em três grandes agrupamentos: competências de realização⁵, de influência⁶ e cognitivas⁷,

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 trabalhadores (Gráfico 11).



⁵ 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.

⁶ 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.

⁷ 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 11 Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos trabalhadores por grupos de competências (%)

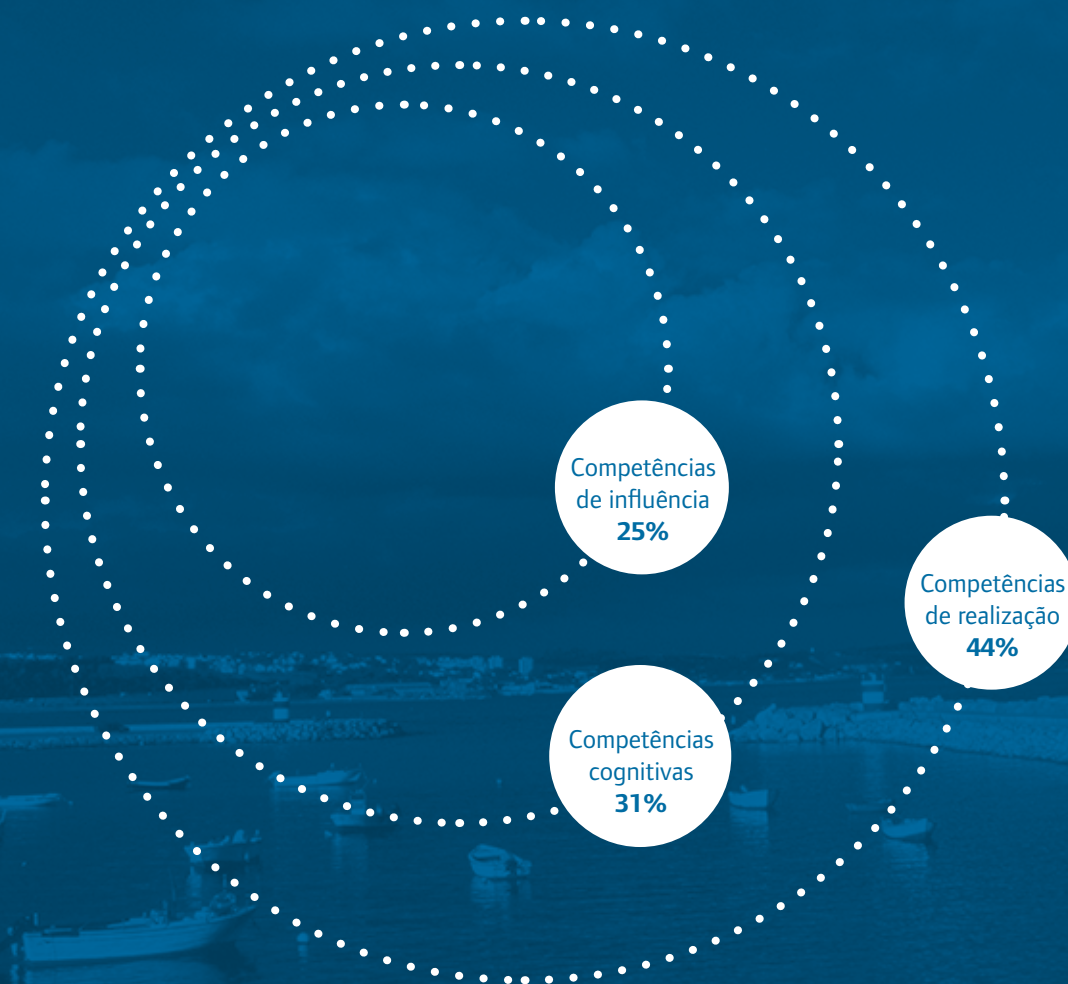
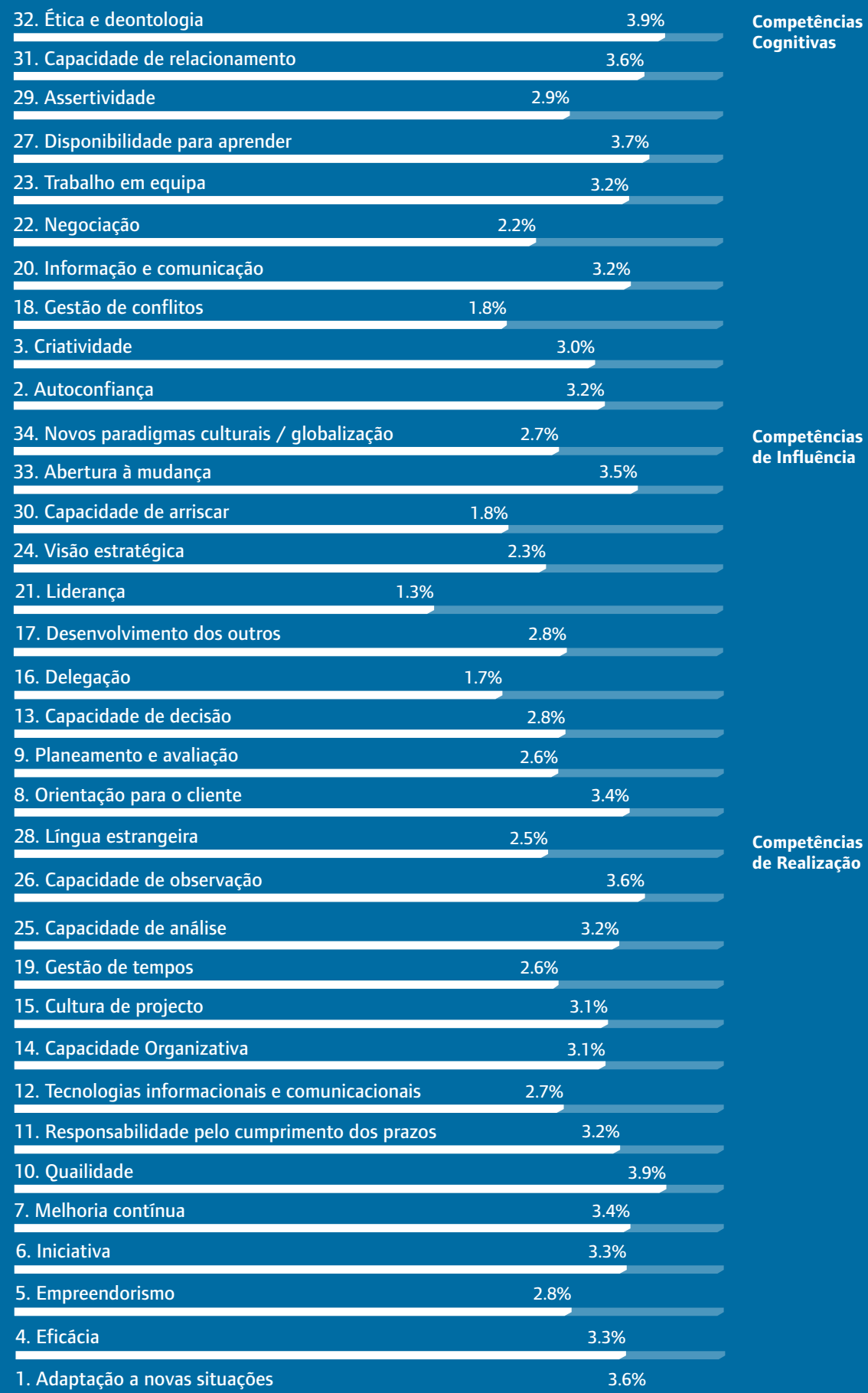


GRÁFICO 12 Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos trabalhadores (%)



.....

Em termos gerais, na análise das competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas 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 12**).

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%.

Nas competências exigidas pelo posto de trabalho e que os trabalhadores necessitam desenvolver salienta-se a relevância dada às competências de realização, sendo a diferença entre as competências cognitivas e de influência praticamente inexistente (**Gráfico 13**).

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* (**Gráfico 14**).

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%).

Relativamente às competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos trabalhadores, ao contrário do que acontecia nos níveis de análise anteriores, é o agrupamento das competências de influência que detêm maior relevância e o das competências de realização o que aparece menos referenciado (**Gráfico 15**).

GRÁFICO 13

Competências exigidas pelo posto de trabalho e que os trabalhadores necessitam desenvolver por grupos de competências (%)

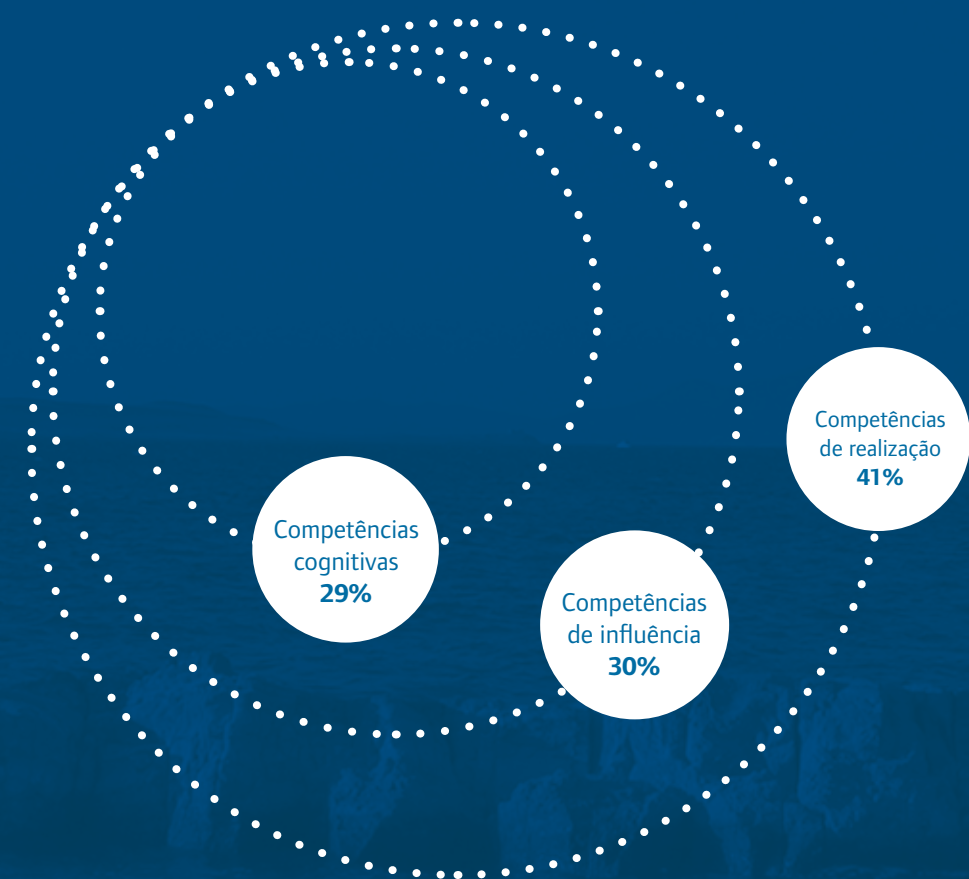
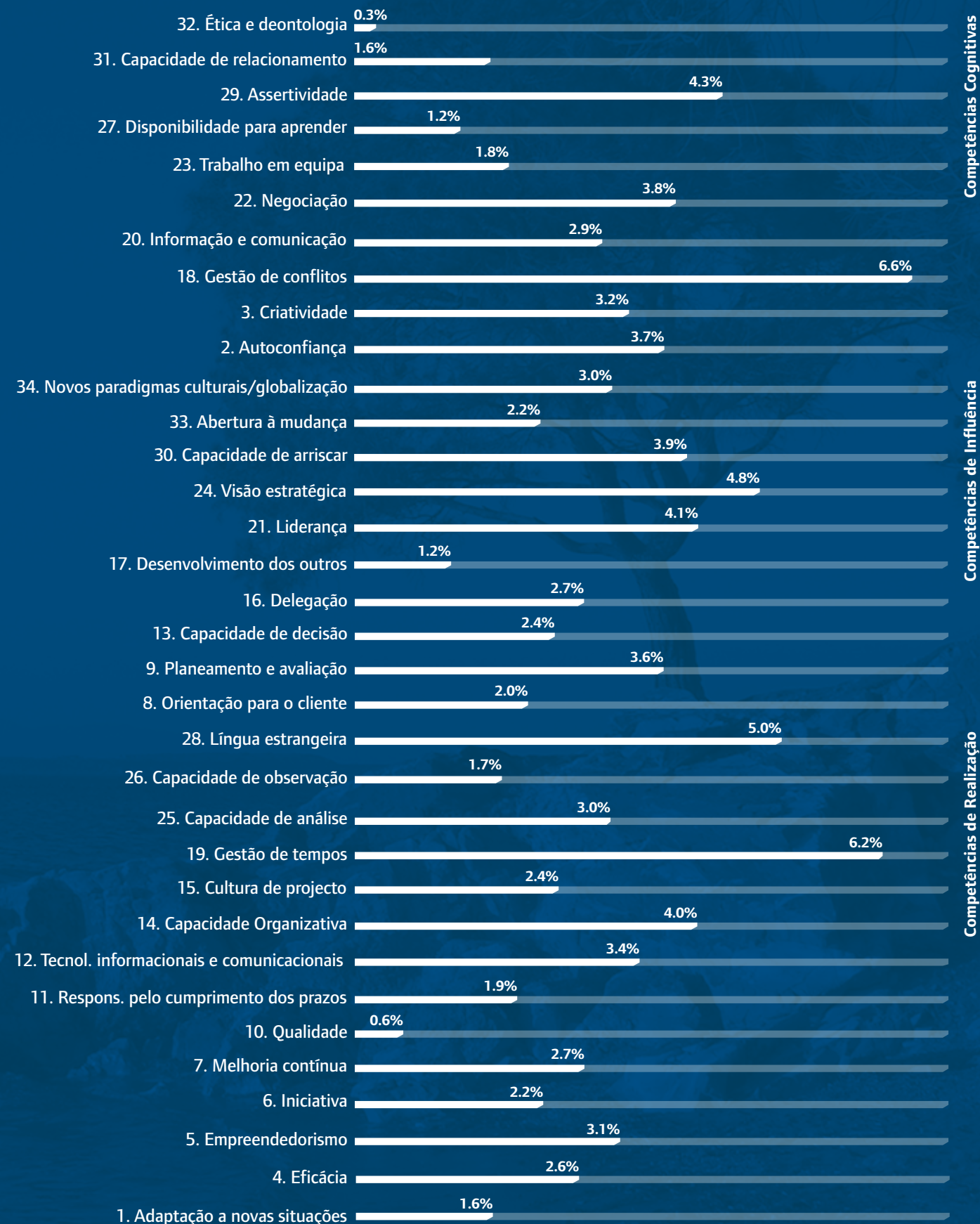


GRÁFICO 14

Competências exigidas pelo posto de trabalho e que os indivíduos necessitam desenvolver (%)



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 (**Gráfico 16**).

O *Empreendedorismo* apresenta-se como a competência de realização 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%).

Quando inquiridos sobre as competências que mais gostariam de desenvolver (**Gráfico 17**) os trabalhadores do conce-



lho de Oeiras destacaram a *Gestão de tempos* (12,3%), *Língua estrangeira* (7,4%), *Liderança* (6,9%), *Gestão de conflitos* (6,4%), *Capacidade organizativa* (5,7%) e as *Tecnologias informacionais e comunicacionais* (5,6%). No que diz respeito às áreas de formação que os trabalhadores gostariam de investir, salienta-se a área das *Ciências Sociais, Comércio e Direito*, denotando uma significância destacada das restantes em consideração (**Gráfico 18**).

A análise do **Gráfico 19** mostra que as competências onde o gap⁸ 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.

⁸ 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 exhibe maior gap, havendo por isso maior necessidade de ser desenvolvida.

GRÁFICO 15 Competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos trabalhadores por grupos de competências (%)

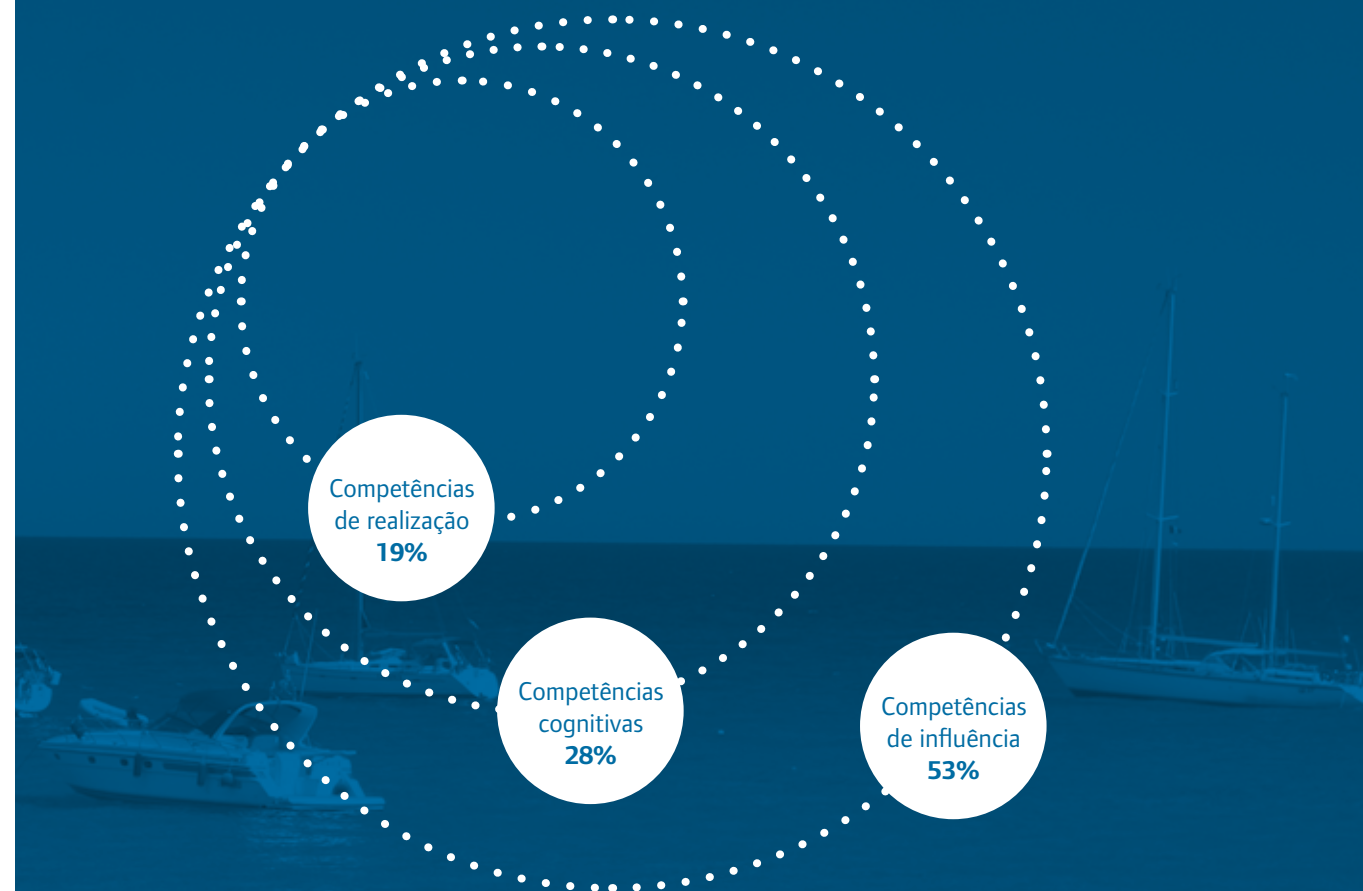


GRÁFICO 16

Competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos trabalhadores (%)

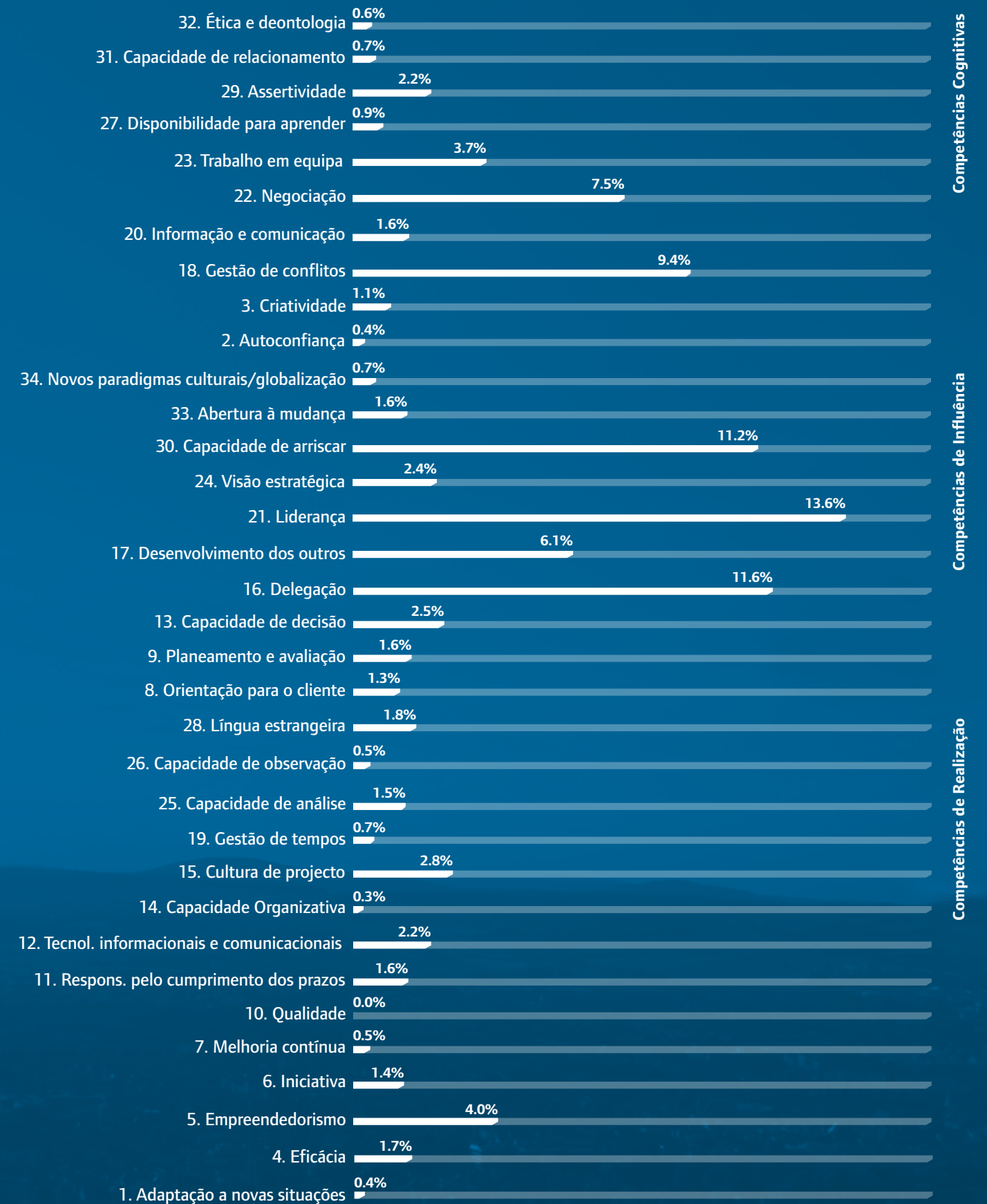


GRÁFICO 17

Competências que os trabalhadores gostariam de desenvolver (%)

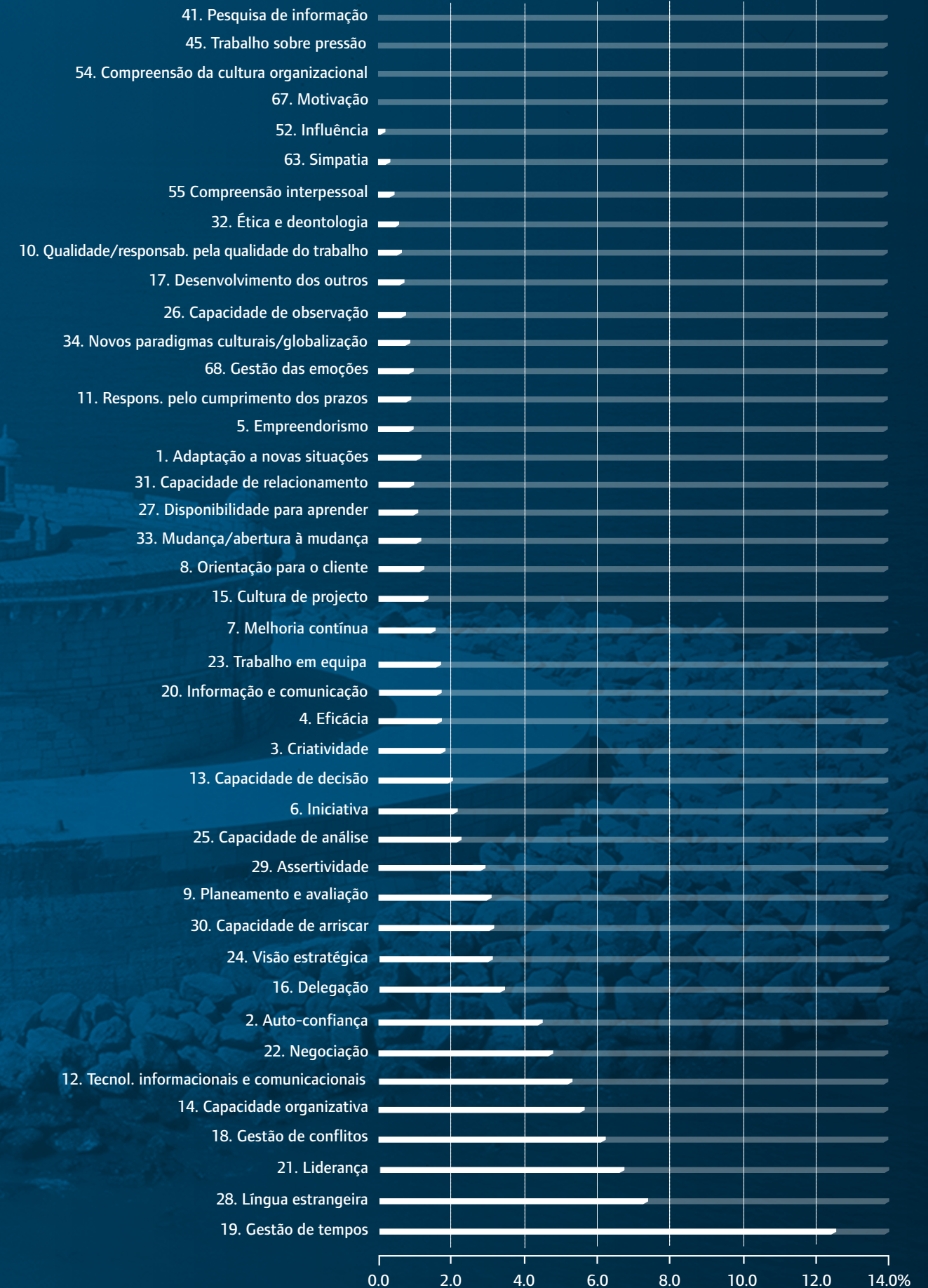


GRÁFICO 18

Áreas de formação que os trabalhadores gostariam de investir (%)

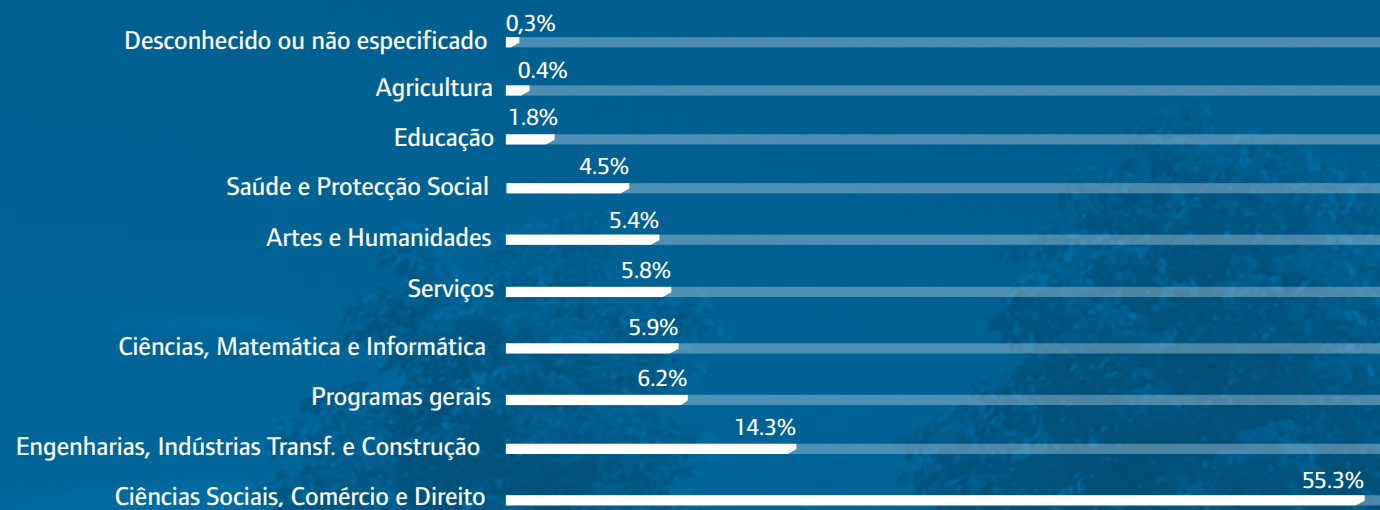
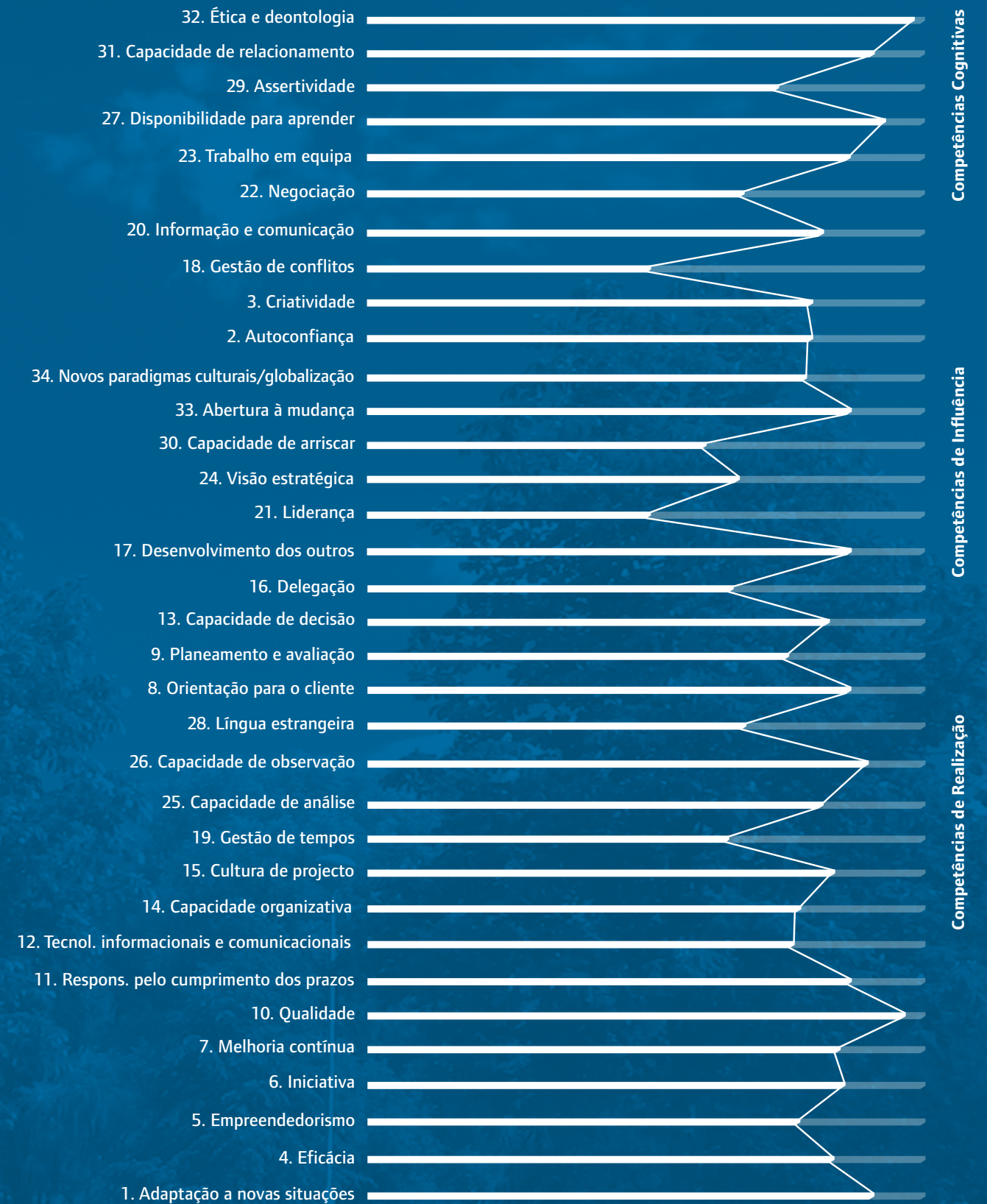


GRÁFICO 19 Gap de Competências dos Trabalhadores do concelho de Oeiras





Comparativamente e incidindo no comportamento dos três agrupamentos de competências dos trabalhadores no concelho de Oeiras, observa-se que o agrupamento que maior necessidade tem em ser desenvolvido é o das **competências de influência**, uma vez que exhibe o maior gap entre as três, 0,24. Os restantes agrupamentos, das competências cognitivas e de realização, revelam gaps muito próximos (0,19 e 0,18, respectivamente), não manifestando tanta necessidade de desenvolvimento como o anterior agrupamento.

O desenvolvimento das competências de influência, para além de contribuir directamente para o sucesso organizacional, também aumenta o grau de empregabilidade das pessoas tornando-as

mais habilitadas e consequentemente mais qualificadas (já que são competências de cariz estratégico e com relevância em diferentes funções). Com a aquisição destas competências (influência) as pessoas superam-se correspondendo, simultaneamente, aos objectivos do posto de trabalho ao qual estão adstritas e aos objectivos organizacionais.

Relativamente ao agrupamento das **competências de realização** verifica-se que as competências que maior necessidade tem de ser desenvolvida pelos trabalhadores do concelho de Oeiras são a *Gestão de tempos* (0,35) e a *língua estrangeira* (0,32). As que menos evidenciam necessidade de aquisição são a *Qualidade* e a *Adaptação a novas situações*, com 0,03 e 0,09, respectivamente.

No que diz respeito ao agrupamento das **competências de influência** verifica-se que a competência que manifesta o maior gap é a *Liderança*, com o valor de 0,49. Depois, surge a *Capacidade de arriscar*, que infere um gap de 0,39, a *Delegação* e a *Visão estratégica*, que evidenciam gaps muito próximos, nomeadamente 0,34 e 0,33.

Quanto às competências que manifestam menor necessidade de serem desenvolvidas, aparecem a *Abertura à mudança*, *Desenvolvimento dos outros* e *Orientação para o cliente*, que evidenciam o mesmo gap, de 0,13. Na mesma condição (menor necessidade de ser desenvolvida), surge a *Capacidade de decisão*, com um gap de 0,17.

Em relação ao agrupamento das **competências cognitivas**, verifica-se que a competência que manifesta o maior

gap é a *Gestão de conflitos*, com 0,49. De seguida, surge a *Negociação* e a *Assertividade*, que exibem os seguintes valores respectivamente, 0,32 e 0,26. Relativamente às competências cognitivas que menos necessidades têm de ser adquiridas, salientam-se a *Ética e deontologia* (0,02), *Disponibilidade para aprender* (0,07) e *Capacidade de relacionamento* (0,09).

O seguinte quadro (**Quadro IV**) ilustra as competências que demonstram maior necessidade de desenvolvimento (ND) e as principais competências não possuídas (NP) pelos trabalhadores do concelho de Oeiras, permitindo a aferição das que são transversais, dentro de cada variável apresentada, à maioria dos níveis que a constituem.



QUADRO IV Competências ND e NP mais relevantes dos Trabalhadores

| Agrupamentos de competências | Competências ND | Sector de Actividade | Competências NP | Sector de Actividade |
|------------------------------|-------------------------|---|--|--|
| Competências de Realização | Língua estrangeira | Comércio, Indústria, Serviços, Ensino, Agricultura | Empreendedorismo | Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino |
| | Gestão de tempos | Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino | Cultura de projecto | Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino |
| | Capacidade organizativa | Indústria, Serviços, Saúde | Tecnologias informacionais e comunicacionais | Serviços, Saúde, Ensino |
| | | | Responsabilidade pelo cumprimento de prazos | Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino |
| Competências de Influência | Visão estratégica | Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino | Desenvolvimento dos outros | Comércio, Indústria, Serviços, Ensino |
| | Liderança | Comércio, Indústria, Serviços, Ensino, Agricultura | Delegação | Comércio, Indústria, Serviços, Ensino |
| | Capacidade de arriscar | Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino | | |
| Competências Cognitivas | Gestão de conflitos | Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino, Agricultura | Gestão de conflitos | Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino |
| | Negociação | Comércio, Saúde, Ensino, Agricultura | Negociação | Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Ensino |
| | Assertividade | Comércio, Indústria, Serviços, Saúde, Agricultura | | |
| Agrupamentos de competências | Competências ND | Função ⁶ | Competências NP | Função |
| Competências de Realização | Gestão de tempos | 1; 2; 3; 4 e 6 | Cultura de projecto | 2; 3 e 4 |
| | Língua estrangeira | 2; 3; 4; 5; 6 e 7 | Responsabilidade pelo cumprimento de prazos | 1; 2; 3; 4; 5; 7; 8 e 9 |
| Competências de Influência | Visão estratégica | 1; 2; 3 e 4 | Capacidade de arriscar | 1; 2; 3; 4; 5 e 7 |
| Competências Cognitivas | Gestão de conflitos | Todas | Gestão de conflitos | 1; 2; 3; 4; 5; 7; 8 e 9 |
| | Assertividade | 1; 2; 3; 4; 5; 6 e 9 | Negociação | 1; 2; 3; 4; 5; 8 e 9 |
| | Auto-confiança | 1; 2; 5 e 7 | | |

| Agrupamentos de competências | Competências ND | Educação Base ⁷ | Competências NP | Educação Base |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Competências de Realização | Língua estrangeira | 2; 3; 4; 5; 6; 7 e 8 | Empreendedorismo | 2; 4; 5; 6; 7 e 10 |
| | Gestão de tempos | 4; 5; 6; 7; 9 e 10 | | |
| Competências de Influência | Visão estratégica | 2; 4; 5; 6; 8; 9 e 10 | Delegação | 1; 2; 4; 5; 6; 7; 8; 9 e 10 |
| | Capacidade de arriscar | 2; 3; 4; 6 e 9 | Liderança | 2; 3; 4; 5; 6; 9 e 10 |
| | Liderança | 4; 5; 7; 9 e 10 | Capacidade de arriscar | 3; 4; 5; 8; 9 e 10 |
| | Planeamento | 6; 7; 8; 9 e 10 | | |
| Competências Cognitivas | Gestão de conflitos | 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9 e 10 | Negociação | 1; 3; 4; 5; 6; 7; 8 e 10 |
| | Assertividade | 3; 4; 5; 7; 8; 9 e 10 | Gestão de conflitos | 2; 3; 4; 5; 6; 7 e 10 |
| | Negociação | 6; 7; 8; 9 e 10 | | |
| Agrupamentos de competências | Competências ND | Nível Hierárquico ⁸ | Competências NP | Nível Hierárquico |
| Competências de Realização | Gestão de tempos | 1; 2; 3 | | |
| | Capacidade organizativa | 1 e 2 | | |
| Competências de Influência | Planeamento e avaliação | 1 e 2 | Liderança | 1; 2; 3 |
| | Visão estratégica | 1 e 3 | Capacidade de arriscar | 1 e 3 |
| | Liderança | 2 e 3 | Delegação | 2 e 3 |
| | Capacidade de arriscar | 2 e 3 | | |
| Competências Cognitivas | Gestão de conflitos | 1; 2; 3 | Negociação | 1; 2; 3 |
| | Auto-confiança | 2 e 3 | Gestão de conflitos | 2 e 3 |
| | Negociação | 2 e 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.

⁶ **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.

⁷ **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.

⁸ **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 trabalhadores de Oeiras:

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, otimizando 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.

01

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.

02

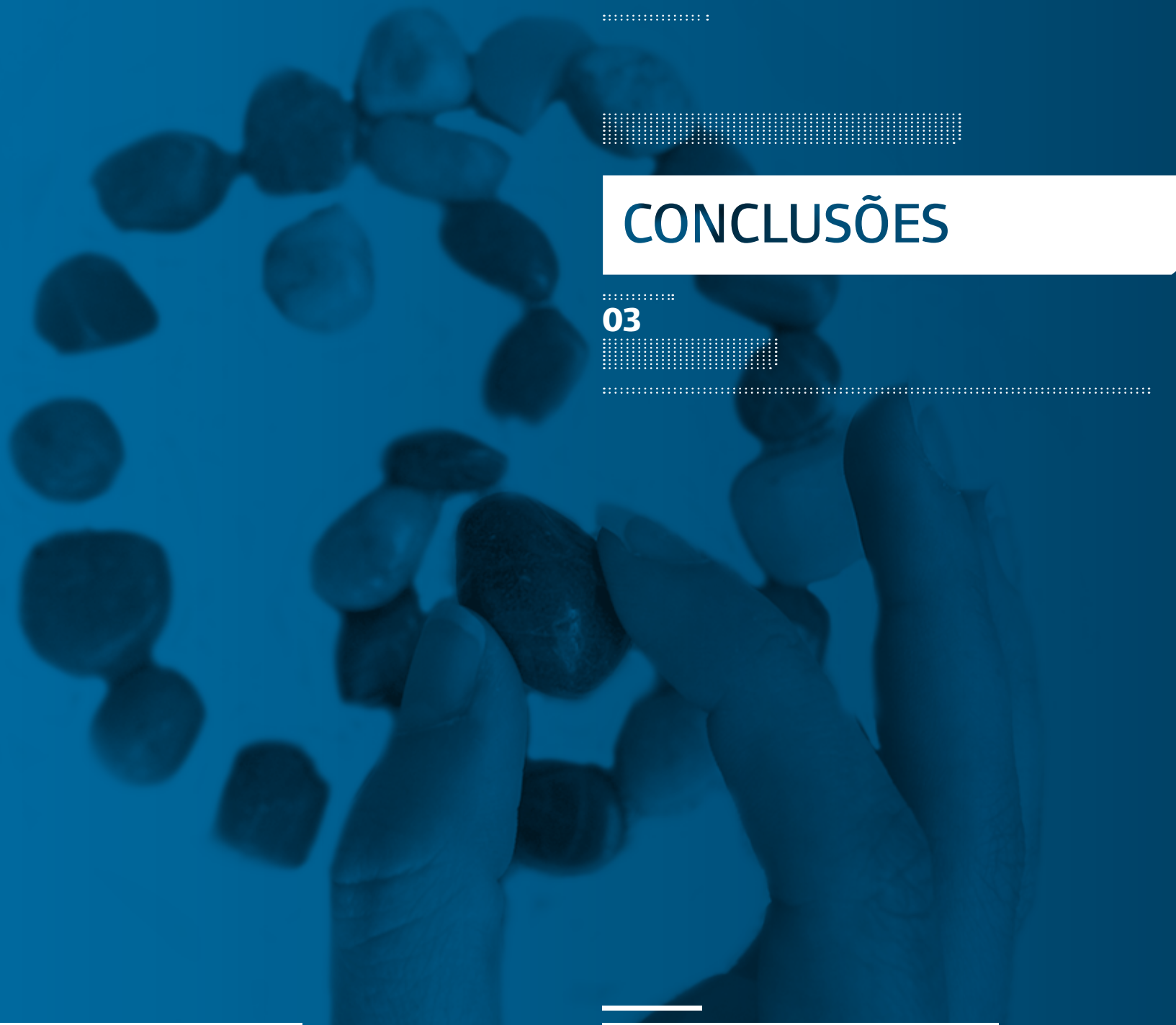
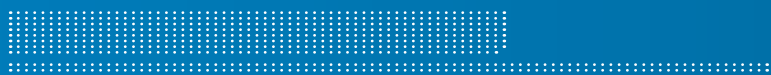
No contexto do quadro das competências cognitivas, verifica-se a referência a competências de carácter relacional – *gestão de conflitos* e *negociação* - como factor de importância no progresso e equilíbrio da actividade profissional, a *assertividade* e *autoconfiança*. A necessidade de desenvolver 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.

03



CONCLUSÕES

03



CONCLUSÕES

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.

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

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.

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.

As principais competências que os dirigentes inquiridos consideram que as suas organizações detêm actualmente (independentemente de serem a nível estratégico, de gestão ou operacional) são a *orientação para o cliente* e a *qualidade*. Fazendo uma comparação entre as competências que os trabalhadores afirmam deter, verifica-se que, embora não seja destacada nenhuma competência em particular, a *qualidade* e a *orientação para o cliente* são das que manifestam valores mais elevados.

No entanto, observa-se a existência de algumas disparidades na avaliação feita pelos trabalhadores e pelos seus dirigentes. Salientam-se sobretudo, no grupo das mais referidas pelos trabalhadores,

as competências *disponibilidade para aprender*, *capacidade de observação e adaptação a novas situações*, que são subvalorizadas pelos dirigentes como competências actualmente detidas nas suas organizações. Na perspectiva dos trabalhadores as competências que revelam maiores lacunas e portanto que mostram maior necessidade de investimento são a *Liderança* e a *Gestão de conflitos*, contudo a *Liderança* apresenta um gap reduzido (logo, menor necessidade de desenvolvimento) e a *Gestão de conflitos* nem sequer é referenciada pelos dirigentes das organizações de Oeiras como necessária. A *Capacidade de arriscar*, a *Delegação* e a *Gestão de tempos* também apresentam um gap considerável na óptica dos trabalhadores. Destas, apenas a *Gestão de tempos* é referenciada pelas organizações, no entanto o gap é bastante reduzido. Apesar da *Língua estrangeira* ser vista como uma competência que necessita algum aperfeiçoamento por parte dos trabalhadores, as organizações conside-

ram ser prioritário o seu desenvolvimento, visto que o valor do gap se aproxima grandemente de zero. No caso das competências *melhoria contínua* e *tecnologias informacionais e comunicacionais* as opiniões dos trabalhadores e seus dirigentes convergem, uma vez que para ambos o seu peso relativo é semelhante, considerando-as como alvos importantes de investimento.

Esta análise denota que existe por parte das organizações a consciência da necessidade de apostar na preparação e desenvolvimento dos seus trabalhadores para interagirem activamente na sociedade da informação e conhecimento, contribuindo para a sua adequação à crescente globalização do mercado e da sociedade, que exige a troca e recolha de informações de variadas fontes e fornecedores, e o estabelecimento de comunicações à escala mundial. Neste contexto é essencial o comprometimento individual para o desenvolvimento pessoal e profissional, assente na dispo-

nibilidade para aperfeiçoar e enriquecer o seu portfólio de competências.

A aquisição de um espírito de inovação, suportado sobre múltiplas práticas inovadoras, associadas às tecnologias de ponta (biotecnologia, novos materiais, novos produtos, tecnologias de informação e tecnologias ambientais) que não se encontram ainda enraizadas, nem são alvo ou objecto do conhecimento da maior parte das pequenas e médias empresas, numericamente dominantes no tecido empresarial concelhio, tem de ser estimulada e acompanhada pelo município e pelos restantes actores económicos, sociais, culturais e políticos do Concelho.



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.

Numa visão holística da organização, onde as competências são uma variável muito importante do sistema organizacional e um dos seus activos intangíveis mais importantes, o futuro tem de ser percebido de uma forma global e integrada. As competências, como subsistema da organização, têm forçosamente de ser entendidas numa lógica global e estratégica, sendo que todos os contributos que possam ser dados neste domínio, só terão expressão, se devidamente inseridos em processos globais de desenvolvimento pessoal, institucional e concelhio.

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 demarquem 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 pressupõe 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.

Sabendo-se que esta evolução se processa a partir do sistema de aprendizagem, acredita-se também que essa aprendizagem – necessariamente alicerçada no esforço pessoal – tem que, cada vez mais ser estruturada a partir de redes e parcerias, sendo que a intersecção dessas redes, deve ser estimulada por agentes de charneiras, responsáveis pelo capital humano. Ter-se-ão em conta novas estratégias de evolução e de ajustamento à realidade do mercado social de trabalho, como uma forma de encontrar “políticas de combate à exclusão” em matérias de competências.

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.

É com este espírito, apoiado em análises fenomenológicas e avaliação de resultados, que se apresentam algumas linhas estratégicas e eixos de actuação que podem ajudar os diferentes actores do Concelho agir proactivamente, criando sistemas de “alianças próprias”, estimulando o desenvolvimento de segmentos cruciais de economia e concentrar forças indispensáveis à acção.

As organizações inserem-se no meio socioeconómico – 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.

A capacidade de agir, planear e negociar com potenciais clientes que se interessam ou venham a interessar pelos seus produtos e serviços, é resultante dos níveis de conhecimento e competências do capital humano que as integra.

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.

Algumas das linhas estratégicas e operacionais que privilegiamos, constam no quadro sintético que se segue.

LINHAS ESTRATÉGICAS

1. Criar valor investindo no capital humano

2. Desenvolver redes de cooperação em matéria de Formação

3. Avaliação da Formação

4. Rede de parcerias regionais

EIXOS DE ACTUAÇÃO

1.1. Identificar necessidades de formação
1.2. Criar “janelas de oportunidades”
1.3. Evitar “miopia” estratégica
1.4. Criar parcerias sólidas

2.1. Conhecer as necessidades de formação e o seu carácter transversal, com outras organizações

3.1. Criar mecanismos e instrumentos de avaliação

4.1. Criar uma rede de parcerias regionais nos vários aspectos da actividade de gestão das empresas

PROCEDIMENTOS E TÁCTICAS A UTILIZAR

- Conhecer disfunções na organização.
- Percepcionar as lacunas de saber e saber fazer.
- Investir em formação, na pessoa certa e no momento certo.
- Formar no presente, perspectivando o futuro.
- Com a autarquia aproveitando o que existe e propondo novas acções
- Com outras empresas do sector, numa óptica de benchmarking formativo

- Realizar acções formativas dirigidas a perfis concretos para realidades concretas

- Encontrar processos colaborativos de identificação de dimensões e indicadores de carácter transversal a utilizar na avaliação

- Rede de parcerias em aspectos como os da logística, das actividades sociais, culturais e desportivas, da realização de seminários, conferências e encontros.

- Aproveitando do espaço cultural e de formação existentes no concelho (ex: INA, IST, Universidade Atlântica e outros).

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